



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Dominik Byrtus**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Michal Karas, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Dominik Byrtus**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikového finančního plánu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce a metody zpracování  
Teoretická východiska finančního plánování podniku  
Strategická a finanční analýza  
Návrh finančního plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících čtyř let. Za tímto účelem provede student strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování finančního plánu reálné společnosti pro 4 následující účetní období. První část popisuje obecnou strukturu finančního plánu, jeho druhy a specifikuje nejčastěji používané analýzy. Také uvádí principy, metody a zásady aplikované při tvorbě finančních plánů. Na základě teoretických poznatků zahrnuje praktické analýzy současného stavu okolí, finanční situace a budoucích perspektiv společnosti. V poslední části této práce je zpracován samotný finanční plán.

## **Klíčová slova**

Finanční plán, finanční řízení, plánování, strategická analýza, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, náklady, výnosy, cash flow

## **Abstract**

The master's thesis is focused on the creation of a financial plan for 4 future periods for real company. The first part describes a general structure of the financial plan, its types and specifies the most used analysis. As well as the principles and methods, which are mostly used in financial planning, are mentioned. Based on theoretical knowledge, the practical analysis of current situation, financial situation and future perspectives of the company are included. The financial plan is specified in the last part of this thesis.

## **Key words**

Financial plan, financial management, planning, strategic analysis, financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, balance sheet, profit and loss account, cash flow, costs, revenues

### **Bibliografická citace**

BYRTUS, Dominik. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119709>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Michal Karas.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2019

.....

Dominik Byrtus

## **Poděkování**

Chtěl bych tímto poděkovat Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, trpělivost, cenné a vždy vstřícné rady. Dále děkuji vedení a zaměstnancům společnosti ČeSi, s.r.o. za čas, který mi obětovali a materiály, které se mnou sdíleli a bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě oceňuji i trpělivost a podporu mé rodiny a přátel.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ .....	11
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU.....	12
1.1    FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	12
1.2    FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.2.1    Kroky finančního plánování.....	13
1.2.2    Obecný postup tvorby finančního plánu .....	13
1.2.3    Klasifikace finančních plánů podle horizontu.....	14
1.2.4    Principy finančního plánování .....	14
1.2.5    Zásady finančního plánování .....	15
1.2.6    Způsob tvorby finančního plánu .....	16
1.3    STRATEGICKÁ VÝCHODISKA K TVORBĚ FINANČNÍHO PLÁNU.....	17
1.4    STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	18
1.4.1    Makroprostředí.....	18
1.4.2    Mikroprostředí .....	19
1.4.3    Vnitřní prostředí.....	19
1.5    DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	29
1.5.1    Plánování výkazu zisku a ztráty .....	29
1.5.2    Plánování rozvahy.....	32
1.6    KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	36
1.6.1    Podoba krátkodobého finančního plánu.....	36
1.7    LEGISLATIVNÍ ZMĚNY VE FINANČNÍCH VÝKAZECH.....	37
2    STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA.....	39
2.1    INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	39
2.2    POPIS ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	39
2.3    HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	40
2.4    ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	40
2.4.1    PEST .....	40
2.4.2    Porterův model pěti sil .....	44
2.5    ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	47
2.5.1    Analýza 7S.....	47
2.5.2    Finanční analýza .....	50
2.6    SWOT ANALÝZA .....	73



3	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU .....	76
3.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	76
3.1.1	Kritéria pro zvolený časový horizont.....	76
3.1.2	Prognóza vývoje tržeb.....	76
3.1.3	Předpoklady pro sestavení finančního plánu.....	81
3.1.4	Pesimistická varianta plánu.....	87
3.1.5	Optimistická varianta plánu .....	93
3.2	ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU A JEHO VARIANT .....	98
	ZÁVĚR.....	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	105
	SEZNAM GRAFŮ .....	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	111
	SEZNAM TABULEK .....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118
	PŘÍLOHY .....	I

## ÚVOD

Jedním z úkolů finančního managementu společnosti je udržovat firmu dlouhodobě finančně zdravou a zvyšovat její tržní hodnotu. Takto orientovaní finanční manažeři musí například včas reagovat na změny na trhu, takticky plánovat úroveň likvidních prostředků, řídit financování aktivit společnosti nebo udržovat společnost platebně schopnou. Právě rychlá reakce na změny a schopnost být připraven na tyto změny může firmě ušetřit nemalé finanční prostředky. Jako prostředek k modelování předpokládané reality slouží finančním manažerům finanční plánování, konkrétně finanční plán.

Manažer v něm totiž může promítnout veškeré potenciální hrozby a příležitosti, jež ovlivní vývoj všech položek vstupujících do výsledku hospodaření společnosti, jako jsou například objemy tržeb, osobní náklady, ceny nakupovaných služeb a daňové zatížení. Stěžejní pro vypracování finančních plánů je, aby měl finanční manažer k dispozici kvalitní data a informace o společnosti, jejich konkurentech, odvětví a prostředí, ve kterém daná společnost působí. Ne vždy se dostává manažerům do rukou požadované množství těchto informací a obzvlášť v menších společnostech se mnohdy vypracovávají finanční plány bez předchozí důkladné analýzy okolí podniku, což může narušit vypovídající schopnost dlouhodobého finančního plánu. Další potřebná data a informace dostává manažer z finančních výkazu společnosti, které analyzuje a na základě zjištěných souvislostí dokáže snáze předvídat vývoj některých plánovaných položek. Jelikož je zřejmé, že se plán nebude přesně shodovat s realitou, je zapotřebí, aby finanční manažer vypracoval finanční plán v různých pohledech. Běžně se tedy plány tvoří z pohledu optimistického a pesimistického. Sestavením plánu však jeho funkce nekončí. Pro finančního manažera slouží jako jakási mapa, podle které se může kdykoliv přesvědčit, jestli se společnost ubírá správným směrem. V praxi se stává, že dochází mezi plány a realitou k odchylkám. Proto jsou ve společnostech tvořena specializovaná oddělení controllingu, která mají na starost analýzu těchto odchylek, odhalení příčin vzniku a kompletaci doporučení, jak se těmto odchylkám v budoucnu vyhnout. S finančním plánem se tedy po dobu jeho plánového horizontu musí neustále pracovat a přizpůsobovat jej novým informacím. Když se finanční plánování stane běžnou a neustále trvající činností, získává společnost maximální kontrolu nad svým hospodařením a orientaci ve všech operacích ovlivňujících její činnost.

## **CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této diplomové práce je sestavit návrh finančního plánu pro společnost ČeSi, s.r.o. pro období následujících čtyř let a za tímto účelem provést strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let, včetně porovnání s konkurencí.

Diplomová práce je rozdělena na 3 hlavní části, po kterých následuje celkové zhodnocení výsledků práce ve formě závěru, seznamy a část s přílohami.

První část práce, respektive Teoretická východiska finančního plánování podniku, je převážně výstupem teoretických informací z mnoha odborných zdrojů a rozpracováním teoretických východisek potřebných pro komplexní pochopení problematiky finančního řízení, finančního plánování, finanční a strategické analýzy.

Část strategické a finanční analýzy se zabývá zpracováním konkrétních dat o reálné společnosti, která byla touto společností poskytnuta a slouží ke kompletaci analýzy PEST, Porterova modelu pěti sil, analýzy 7S a finanční analýzy. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti je následně shrnuta ve SWOT matici, která poukazuje na příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky společnosti.

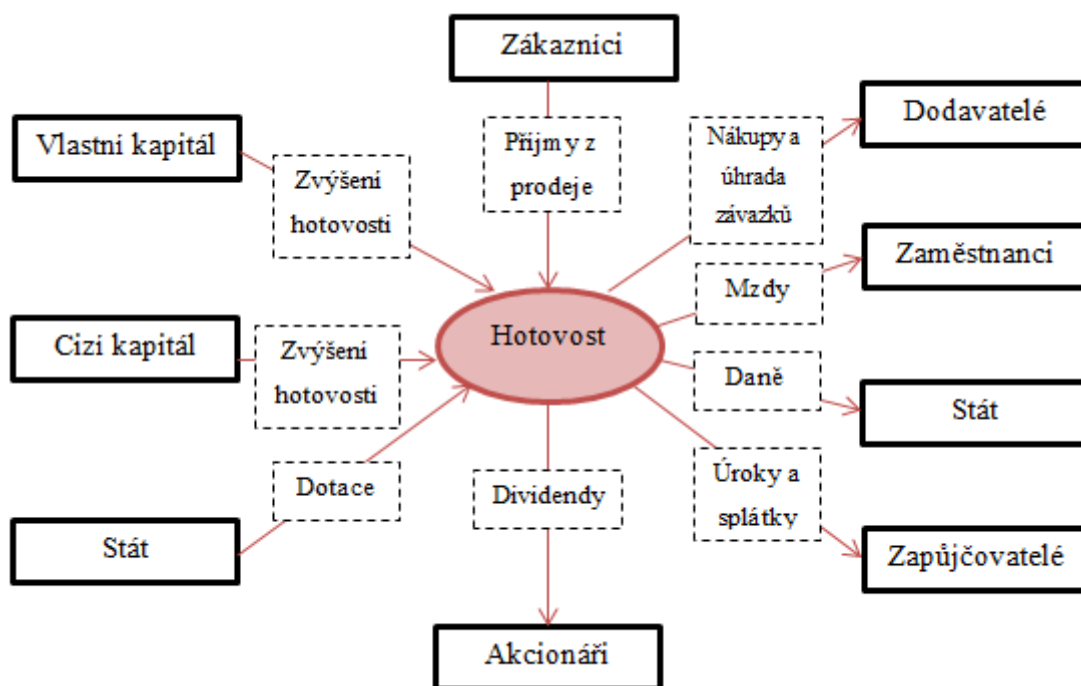
V části Návrh finančního plánu je již sestaven návrh dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách, v podobě finančních výkazů. Na závěr je návrh finančního plánu vyhodnocen pomocí nejdůležitějších finančních ukazatelů

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

První část této práce je věnovaná teoretickým východiskům daného tématu. Je stěžejní částí celé práce, jelikož na těchto teoretických základech bude stavěna celá analytická a praktická část práce.

## 1.1 Finanční řízení

*„Finanční řízení a rozhodování je nedílnou součástí všech aktivit podnikového organismu. Vychází a plní nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku. Přitom jsou základem strategické a dlouhodobé cíle podniku.“* (Dluhošová, 2010, s. 12).



Obrázek č. 1: Finanční toky v podniku  
(Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 13-14)

Mezi úkoly finančního managementu patří tvoření a užití finančních prostředků a fondů, viz Obrázek č. 1.

Finanční řízení je odpovědné za efektivní získání potřebných zdrojů financí a jejich optimální alokaci tak, aby bylo dosahováno rovnováhy mezi finanční výkonností, kapitálovou strukturou a solventností, resp. likviditou (Dluhošová, 2010, s. 13-14).

## **1.2 Finanční plánování**

Úkolem finančního plánování je zajištění a udržování finančního zdraví podniku. Toho dosahuje objektivním stanovením cílů podniku, zejména těch finančních a zavedení prostředků k jejich efektivnímu dosažení. Finanční plánování je proces vycházející z analýzy hospodaření podniku a jeho okolí v minulosti. Tato analýza slouží manažerovi jako odraz a používá jej pro predikování budoucí situace podniku. Dává do kontextu základní cíle podniku, jeho vnější a vnitřní prostředí a finanční kondici podniku. Cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty, což je rovněž základní finanční cíl podniku (Kislingerová a kol., 2010, s. 126-131).

### **1.2.1 Kroky finančního plánování**

Jako každý proces, musí mít i finanční plánování obecné kroky, jakými k němu přistupovat.

1. Analýza možností, kterými podnik disponuje.
2. Odhad budoucích důsledků rozhodnutí provedených v současnosti.
3. Stanovení alternativ a jejich implementace do konečného finančního plánu.
4. Porovnání plánovaných ukazatelů zjištěných z finančního plánu a jejich porovnání s finančními cíli podniku (Kislingerová a kol., 2010, s. 131)

### **1.2.2 Obecný postup tvorby finančního plánu**

Výstupem finančního plánování bývá zpravidla finanční plán, který je odrazem analýzy finančních možností podniku a odhadu jeho budoucího stavu. Při jeho sestavování je vhodné se řídit následujícím metodickým postupem:

- určení délky plánovacího období,
- stanovení způsobu finančního plánování,
- určení odpovědných osob za zpracování finančního plánu,
- nastavení struktury výstupů finančního plánu,
- vymezení termínu projednání vrcholovým managementem,
- určení způsobu jak se bude finanční plán vyhodnocovat,

- stanovení zásad pro podporu plnění plánu, např. motivační programy, ukazatele pro vyplacení prémie a podobně (Šiman, Petera, 2010, s. 157).

### 1.2.3 Klasifikace finančních plánů podle horizontu

Podle délky plánovacího období, pro které se finanční plán vytváří, rozdělujeme krátkodobý a dlouhodobý horizont finančního plánování. **Krátkodobý horizont** pokrývá z pravidla období jednoho roku a období kratší než jeden rok. V tomto horizontu se plánuje detailněji a je zde prostor pro stanovení základu pro optimální složení aktiv a pasiv, zejména pak krátkodobých finančních zdrojů. Krátkodobé plánování je mnohdy považováno za méně důležité, nicméně je stěžejní pro řízení pohledávek a závazků a cash managementu a podporuje splnění dlouhodobého plánu. **Dlouhodobý horizont** se soustředí na plány pro období jednoho roku a více. Obvykle se plánuje dopředu na tři, pět nebo i více let. Má za úkol určit dlouhodobé investice, efektivně zajistit kapitál, stanovit dividendovou a dluhovou politiku a další (Alice, C Lee, C Lee John a F Lee Cheng, 2016, s. 2-3).

### 1.2.4 Principy finančního plánování

Respektování následujících principů při vytváření finančních plánů je cesta k tomu, aby finanční plány zcela splnily svou úlohu.

- **Princip respektování faktoru času**

Tento princip se uplatňuje i při dynamickém hodnocení investic metodou ČSH. V podstatě říká, aby podnik upřednostnil dříve přijatý příjem před příjmem přislíbeným v budoucnosti. Toto platí i v případě nízké či nulové inflace, jelikož dříve přijatý příjem se může investovat do podnikových aktivit, které přinášejí zisk.

- **Princip preference peněžních toků**

Vychází z faktu, že za finančně zdravý podnik se nemusí vždy považovat ten, který dosahuje kladného hospodářského výsledku neboli zisku. Je tedy nutné v podniku rozlišovat výdaje od nákladů a příjmy od výnosů. Tento princip tedy prikazuje odlišovat přírůstek peněžních toků od přírůstku zisku a i za účelem řízení likvidity přírůstek peněžních toků preferovat.

- **Princip optimalizace kapitálové struktury**

Management podniku by měl podle tohoto principu věnovat pozornost optimálnímu složení kapitálové struktury a dosahovat tak finanční stability a nižších nákladů na kapitál. Přitom velmi záleží na strategických finančních cílech podniku. Podle *zlatého pravidla financování* by podnikové aktivity měly být financovány z 50 % cizím kapitálem, který je levnější a z 50 % vlastním kapitálem, který je obecně dražším zdrojem.

- **Princip respektování a minimalizace rizika**

Tento princip zní velmi logicky a říká, že zisk peněžních výnosů za přítomnosti nižšího rizika má být preferován před ziskem stejného množství peněz při existenci vyššího rizika (Landa, 2007, s. 110).

### 1.2.5 Zásady finančního plánování

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování**

Krátkodobé operativní finanční cíle by měly vždy ve své podstatě podporovat dosažení dlouhodobých strategických finančních cílů

- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů**

Tato zásada říká, že krátkodobé finanční cíle by měly být navzájem konzistentní s dlouhodobými cíli. Mělo by být vždy jasné jaký je cíl hlavní, tzv. vrcholový cíl pro dané období a jaký je tedy nejdůležitější.

- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**

Finanční cíle mají být určovány na základě analytické fáze. Odrážet by měly poznatky z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT matice a finanční analýzy podniku. Když se cíle nastaví reálně, jsou pro jejich vykonavatele více motivující.

- **Zásada programové ziskové orientace podniku**

Zajištění zisku patří k druhému nejpreferovanějšímu finančnímu cíli. Proto by neměl být odsouván do pozadí, jelikož zásadně ovlivňuje tržní hodnotu podniku a patří k ukazatelům externího hodnocení ekonomické výkonnosti podniku.

- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů**

Finanční plány je nutné dle potřeby pravidelně aktualizovat. Tato potřeba je vyvolaná zejména změnami reality vnějšího prostředí podniku, jakož i vnitřního

prostředí, kterým se cílové záměry musí přizpůsobovat. Toto platí zejména u strategických finančních plánů, kde se aktualizace doporučuje po roce, ale i u krátkodobých převládá čtvrtletní aktualizace.

- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů**

Struktura a metoda sestavení finančních plánů musí jednoznačně korelovat se strukturou a metodami sestavování podnikových účetních výkazů. Toto umožní kontrolovat dosahování plánovaných cílů.

- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů**

Obecně známou praxí je, že s finančními plány nepracují jen lidé s pokročilými finančními znalostmi, ale i manažeři a ostatní stakeholders, kteří mohou mít znalosti pouze základní. Kdyby byl výstupem finančního plánování dokument příliš složitý, zkomplikovalo by to uskutečňování plánů a orientaci v něm.

- **Zásada relativní autonomie finančního plánu**

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů nám říká, že by se plány měly aktualizovat a reagovat tak na změny ve vnějším a vnitřním prostředí podniku. Tyto aktualizace by však neměly zasahovat do strategických cílů podniku, které si podnik nastavil jako nejvyšší entitu (Landa, 2007, s. 111-112).

#### **1.2.6 Způsob tvorby finančního plánu**

Podniky se od sebe liší svou velikostí, ziskem, které jsou schopny vyprodukovat, právní formou, výrobním programem a v neposlední řadě i cíli, které má podnik nastavené. Stejně tak si podnik určuje způsoby, jakým finanční plány vytváří a jak výsledné plány vypadají. Finanční plán může být sestaven dvěma způsoby.

**Direktivně** vytváří plán řídicí centrum podniku ve stylu rozepsání dílčích cílů vnitropodnikovým útvarům. Naopak **interaktivní** způsob je modernějším přístupem k sestavování finančních plánů a nejprve jej jako dílčí plány zpracovávají vnitropodnikové útvary a takové potom předkládají řídicímu centru podniku. Řídicí jednotka má za úkol porovnávat výstupy se základními cíli podniku a při nesrovnalostech může plán vrátit na přepracování. Obecně se dá říci, že interaktivní způsob je náročnější na čas, jelikož se proces předkládání plánů a jeho vrácení může



několikrát opakovat. Po sestavení finální verze je ale realističtější a jsou v něm zahrnuty potřeby a očekávání jak vnitropodnikových útvarů, tak řídicí jednotky podniku (Šiman, Petera, 2010, s. 157).

### **1.3 Strategická východiska k tvorbě finančního plánu**

Následující východiska by si měla firma před samotným sestavováním dlouhodobého finančního plánu nastavit, plně si je uvědomovat a zahrnout je do plánu.

#### *Poslání*

Posláním jsou ovlivňovány podnikatelské aktivity a odráží nejdůležitější hodnoty společnosti. Bývá časově neomezené a stanovuje zaměření firmy. Sděluje stakeholders smysl existence firmy a sdílené hodnoty.

#### *Vize*

Odlišným faktorem vize a poslání je časová vymezenost. Vize je stav, do kterého se firma chce za určitý časový úsek dostat, popř. v jaké podobě by se měla nacházet na konci plánovacího období. Na základě vize jsou stanovovány strategické cíle a jako taková by měla zohledňovat požadavky všech zainteresovaných stran.

#### *Strategické cíle*

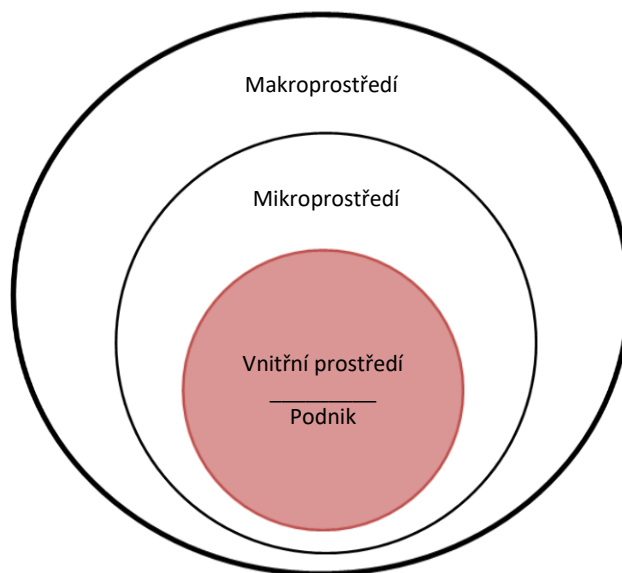
Strategické cíle rozšiřují vizi o detaily budoucího stavu a měřitelné výsledky, kterých se za dané období musí ve firmě dosáhnout. Takto stanovené cíle musí být SMART.

Zpravidla bývají formulovány pro tyto oblasti:

- výkonnost podniku (finanční, ekonomická,...),
- růst a rozšiřování podniku,
- pozice produktů a společnosti na trhu,
- kvalita zaměstnanců a motivačního systému,
- technologická vyspělost a investice,
- životní prostředí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 33-37).

## 1.4 Strategická analýza prostředí

Do tvorby finančního plánu musí firma uvažovat nejen trendy v makroprostředí a předpokládaný vývoj mikroprostředí, ale i pravděpodobné změny a stav vnitřního prostředí firmy.



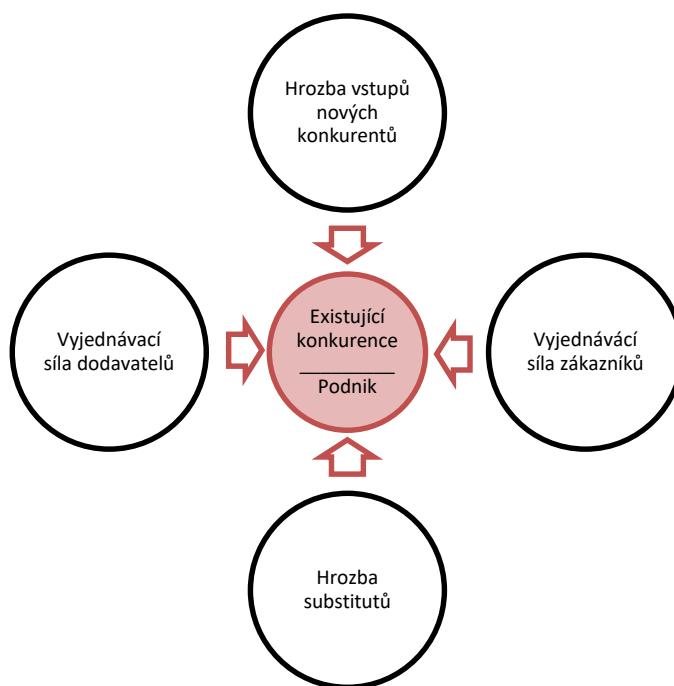
Obrázek č. 2: Makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí podniku  
(Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 82)

### 1.4.1 Makroprostředí

Vlivu působící na podnik z makro prostředí nemůže podnik nijak ovlivnit a dějí se na úrovni státu, a také mohou přicházet ze zahraničí. Výstupem analýzy makro prostředí jsou přehledně predikované situace ovlivňující firmu, které by mohly v budoucnu nastat a podnik se na ně může připravit a přizpůsobit jim nejen finanční plánování. Oblíbená je analýza **PEST**, pomocí níž podnik pozná budoucí vývoj a trendy *politické, ekonomické, společensko-demografické* situace a zahrne předpoklad *technologických inovací a změn*. (Červený, Fickbauer, Hanzelková a kol., 2014, s. 54).

### 1.4.2 Mikroprostředí

Mikro prostředí působící na firmu zahrnuje mnohem bližší faktory, které podnik může aktivním přístupem ovlivnit. Často používanou technikou je **Porterův model pěti sil**. Tato analýza se zabývá vyjednávací silou *odběratelů* a *dodavatelů*. Bere v potaz *hrozbu existujících substitutů na trhu, míru a charakter konkurence* a *možnost vstupu nových hráčů do odvětví* (Jakubíková, 2008, s. 83-84).



**Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil**  
(Zdroj: Michael Porter's 5 forces model, 2011)

### 1.4.3 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí odhaluje silné a slabé stránky společnosti. Tyto silné a slabé stránky charakterizují přímo daný podnik a podnikatel, vedení a zaměstnanci je mají možnost ovlivnit. (Jakubíková, 2008, s. 20-21).

#### Model 7S firmy McKinsey

Model 7S je analýza, která zahrnuje 7 faktorů charakterizujících vnitřní prostředí společnosti. Faktory jsou rozděleny na tvrdé faktory a měkké faktory. Mezi tvrdé faktory se řadí *Strategie, Struktura a Systémy*. Měkké faktory pak zahrnují faktory *Styl vedení, Spolupracovníci, Schopnosti a Sdílené hodnoty*. Všechny faktory jsou navzájem provázány a dokážou odhalit silné a slabé stránky uvnitř organizace.

### **Strategie (*Strategy*)**

Faktorem Strategie se rozumí charakteristika vize a cílů společnosti. Hlavním bodem analýzy jsou cesty a strategie, jakými firma dosahuje stanovených cílů a prostředky, jakými zajišťuje plnění vize společnosti.

### **Struktura (*Structure*)**

Zkoumá vazby, které existují mezi pracovníky z pohledu nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se tedy o popis organizační struktury a charakteristiku jejích hlavních rysů v analyzované společnosti.

### **Systémy (*Systems*)**

Mezi systémy se řadí například informační a komunikační systémy a kontrolní systémy. Hodnotí se také odbornost a úplnost interních dokumentů a směrnic.

### **Styl vedení (*Style*)**

Hodnotí jaké metody a styly řízení management podniku uplatňuje, jak tento styl funguje při řešení problémů a jak je vnímán samotnými zaměstnanci (Mallya, 2007, s. 73-75).

Obecně jsou definovány 3 styly řízení:

- *Autoritativní*  
Vedení nenechává své rozhodnutí ovlivnit podřízenými a rozhoduje samostatně
- *Demokratický*  
Vedení spolupracuje na svých záměrech s podřízenými a nechává si sdělit jejich názory, nicméně konečné rozhodnutí je vždy v rukou vedení.
- *Laissez-faire*  
Vedení do práce podřízených téměř nezasahuje a přenechává jim volnost při postupu a rozdělování práce (Smejkal, Rais, 2006, s. 42).

### **Spolupracovníci (*Staff*)**

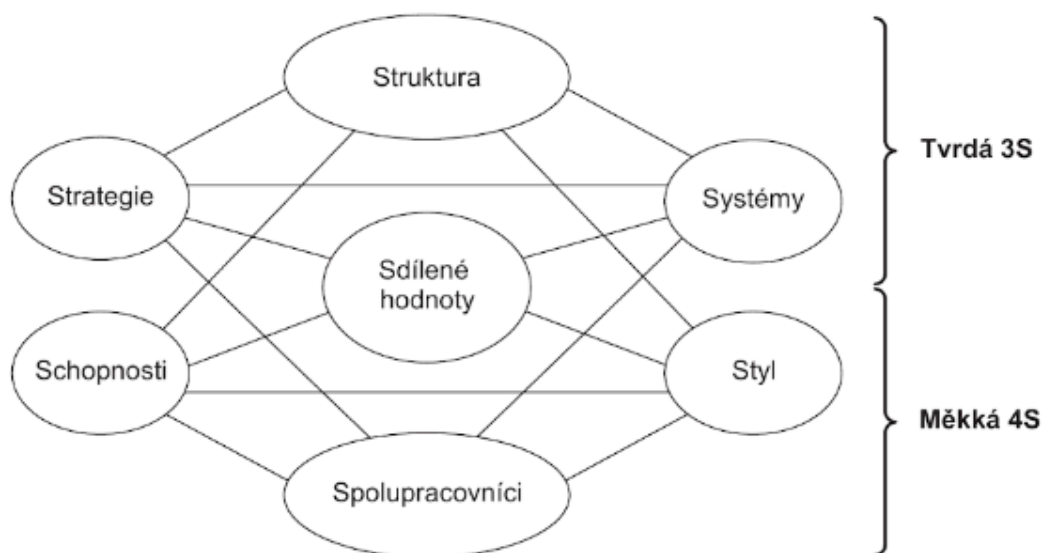
Pod faktorem Staff jsou analyzovány techniky získávání nových zaměstnanců a současné lidské zdroje společnosti, zejména vztahy mezi nimi a loajalita k firmě a vedení.

### **Schopnosti (*Skills*)**

Tento faktor popisuje znalosti a kompetence uvnitř organizace a může se interpretovat jako odpověď na to, co umí společnost nejlépe. Zahrnuje také informace o získávání nových schopností a znalostí pracovníků a hodnotí chuť pracovníků po seberealizaci a náročnost profesí na specializaci, či vzdělání.

### **Sdílené hodnoty (*Shared values*)**

Představují hodnoty společnosti sdílené všemi pracovníky a formulované vedením. Ideálně by hodnoty organizace měly být popsány v její vizi a všichni pracovníci by je měli znát a respektovat je. Oblastí zájmu může být také podniková kultura (Mallya, 2007, s. 73-75).



**Obrázek č. 4: Model 7S firmy McKinsey**  
(Zdroj: Mallya, 2007, s. 73)

### **Finanční analýza**

Finanční analýza slouží jako nástroj finančního řízení a prostředek ke zjištění finanční situace firmy. Funguje jako podklad pro rozhodování pro manažery, neboť z finanční analýzy vyplývají důležité informace o finančním zdraví firmy a finanční kondici firmy. Adresáty finanční analýzy mohou být také investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, státem řízené instituce, ale i konkurence. Finanční analýza vychází z účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty či výkazu cash flow (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 17-21).

## Metody finanční analýzy

- a. *Analýza stavových a tokových ukazatelů* – stavové ukazatelé jsou výstupem analýzy finanční a majetkové struktury. Tokové ukazatelé jsou naopak zjišťovány z nákladů, výnosů a zisku. Nástrojem analýzy tokových a stavových ukazatelů je horizontální a vertikální analýza. Vertikální analýza je procentuální vyjádření podílů jednotlivých složek aktiv a pasiv či výnosů a nákladů v rámci daného roku. Horizontální analýzou neboli analýzou trendů, je vyjádřen vývoj jednotlivých položek v jednotlivých letech (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 61).
- b. *Analýza rozdílových ukazatelů* je často využívána k řízení likvidity a řízení oběžných aktiv. Charakteristickým znakem analýzy je rozdíl mezi danými položkami aktiv a položkami pasiv. Čistý pracovní kapitál, dále jen ČPK, je nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelem a jeho hodnota je spočítána jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál by měl být ideálně nízké kladné číslo (Růčková, 2010, s. 41-42).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

- c. *Analýza poměrových ukazatelů* je často využívána pro časová srovnání daných ukazatelů. Tato nejpočetnější skupina ukazatelů se skládá hlavně z ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability (Růčková, 2015, s. 44-45).

*Ukazatelé likvidity:*

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{zásoby} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat nad hodnotou 1. Ideální hodnota pro pohotovou likviditu je  $\geq 1$  (Režňáková, 2010, s. 19-20). Obecně se uvádí, že hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat mezi 1,5 - 2, ideální hodnota pohotové likvidity je kolem 1 a okamžitou likviditu je ideální držet mezi 0,2 - 0,5. Rozpětí ideálních hodnot je však otázkou oboru působení dané firmy, a tak například hodnoty běžné likvidity mohou být vyšší v oborech, kde je potřeba držet vysokou úroveň zásob (Kislingerová a kol., 2010, s. 104 – 105).

*Ukazatelé aktivity*

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Denní tržby}}$$

Výpočtem hodnoty obratu celkových aktiv zjišťujeme schopnost firmy efektivně hospodařit s vloženými zdroji (Růčková, 2011, s. 60-61). Ukazatel obratu celkových aktiv se hodnotí v čase a měl by mít rostoucí tendenci (Skupiny ukazatelů finanční analýzy, 2016).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}}$$

Podniky by se měly snažit dosahovat co nejnížší doby obratu zásob a vysokého obratu zásob. Tyto hodnoty jsou však silně ovlivňovány oborem působení dané společnosti (Růčková, 2011, s. 60-61).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní tržby}}$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Denní tržby}}$$

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek a zároveň by se doba obratu pohledávek měla pohybovat v podobné délce, jako je nastavena splatnost vydaných faktur. Taktéž je možno analyzovat platební morálku dané firmy, kdy doba obratu závazků je porovnávána s nastavením dob splatnosti s dodavateli (Růčková, 2011, s. 60-61)

Dále je možno spojením několika poměrových ukazatelů vypočítat obratový cyklus peněz, který vyjadřuje dobu mezi nákupem materiálu či zásob a inkasem finančních prostředků za pohledávky (Skupiny ukazatelů finanční analýzy, 2016).

$$\text{Obratový cyklus peněz} = DO \text{ zásob} + DO \text{ pohledávek} - DO \text{ závazků}$$

*Ukazatelé zadluženosti*

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$



I když se vlastní kapitál považuje za dražší zdroj financování, měla by jeho hodnota v podniku být nad 50 % a celková zadluženost dosahovat hodnot nižších než 50 %. Ukazatel úrokového krytí by měl ideálně dosahovat co nejvyšších hodnot, čímž bude podíl nákladových úroků na zisku co nejmenší (Skupiny ukazatelů finanční analýzy, 2016).

*Ukazatelé rentability*

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{Zisk(EAT)}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Zisk(EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk(EAT)}}{\text{Tržby}}$$

*Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu*

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Zisk(EAT)}}{(\text{Celková aktiva} - \text{Krátkodobé závazky})}$$

Ukazatelé rentability hodnotí, s jakým podílem vstupů je firma schopna vytvářet zisk. V čitateli se často používá také EBIT, neboli zisk před zdaněním a úroky. Tento zisk je vhodný při různé úrovni zdanění srovnávaných společností a s různým zadlužením. Vývoj ukazatelů rentability je vhodné analyzovat v čase a zjišťovat trendy, které by měly být rostoucí. Doporučená hodnota pro ROE se pohybuje nad 12 % a ROA nad 5 %. (Skupiny ukazatelů finanční analýzy, 2016).

### **Altmanův index finančního zdraví**

Pro posuzování finančního zdraví firmy se často používají tzv. indexy, kde je využito soustavy více ukazatelů finanční analýzy. Jedním z nejpoužívanějších indexů je Altmanův index finančního zdraví. Patří do tzv. *bankrotních modelů*. Bankrotní modely přepokládají, že u každé firmy ohrožené bankrotem, je možno zaznamenat podobné finanční problémy a hodnoty ukazatelů. Altmanův index finančního zdraví je brán jako nejefektivnější cesta k odhalení blížícího se bankrotu společnosti. Původně byl koncipován jako model pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze.

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1 * X5$$

X1... podíl pracovního kapitálu a celkových aktiv

X2... rentabilita aktiv

X3... podíl EBIT a celkových aktiv

X4... průměrný kurz akcií/nominální hodnota cizích zdrojů

X5... podíl tržeb a celkových aktiv

**Tabulka č. 1: Hodnocení výsledků Altmanovy analýzy pro veřejně obchodovatelné společnosti**  
(Zdroj: Růčková, 2015, s. 77-78)

Výsledek	Hodnocení
$Z = < 2,99 ; \infty$	Uspokojivá finanční situace
$Z = ( 1,81 ; 2,99 )$	Šedá zóna
$Z = ( -\infty ; 1,81 >$	Možnost bankrotu

Vzhledem ke skutečnosti, že použití stejného modelu pro všechny firmy může podstatně zkreslovat výsledky, byly postupně odvozeny i jiné varianty výpočtu přizpůsobené pro jinak charakteristické firmy (Růčková, 2015, s. 77-78).

#### *Varianta pro nevýrobní společnosti*

Varianta pro nevýrobní společnosti ( $Z''$  score) je vhodnější alternativou pro společnosti působící mimo výrobní sektor. Oproti základní varianty Altmanovy analýzy, jsou ve verzi výpočtu pro nevýrobní společnosti některé koeficienty a některé úplně změněny upraveny váhy koeficientů.

$$Z'' = 6,72 * \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} + 1,05 * \frac{\text{Vlastní kapitál} \cdot (\text{Účetní hodnota akcií})}{\text{Celkové závazky}} + 3,26 * \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva}} + 6,56 * \frac{\text{ČPK}}{\text{Aktiva}}$$

**Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků Altmanovy analýzy pro nevýrobní společnosti**  
(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 91-92)

Výsledek	Hodnocení
$Z'' = < 2,6 ; \infty$	Bonitní podnik
$Z'' = ( 1,1 ; 2,6 )$	Šedá zóna
$Z'' = ( -\infty ; 1,1 >$	Bankrotní podnik

## **Finanční strategie a finanční politika firmy**

Finanční strategie společnosti zásadně ovlivňuje dlouhodobé i krátkodobé finanční plány. Určuje druhy kapitálu, které firma získává a tím i strukturu kapitálu a zadluženost. Definuje **politiky firmy**. Jejich formulace ovlivňuje například i čistý pracovní kapitál, tedy hodnotu oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Může tedy přímo ovlivňovat hodnotu podniku, jelikož pracovní kapitál patří mezi tzv. generátory hodnoty (Kislingerová a kol., 2010, s. 126-131).

### **1. Dluhová politika**

Cílem dluhové politiky je definovat pravidla pro obstarávání finančních prostředků z externích zdrojů a nastavení požadovaného či optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. V této oblasti musí politika rozhodnout o preferované struktuře kapitálu, celkové požadované zadluženosti podniku, podílu dlouhodobých zdrojů, strategii financování oběžných aktiv a samozřejmě o instrumentech, které bude podnik při dluhovém financování preferovat.

### **2. Úvěrová politika**

Úvěrová politika firmy stanovuje pravidla pro poskytování úvěru odběratelům. Má na starost rozhodnutí o úvěrových limitech, způsobech zajištění, době splatnosti a podmínkách při pozdním či dřívějším splacení úvěru. *Expanzivní a konzervativní* obchodně úvěrová strategie ovlivňuje inkaso pohledávek z pohledu dřívějšího přístupu k vázaným peněžním prostředkům. Expanzivní politika je více otevřená a je spojena s vysokým tempem růstu tržeb. Je však vysoce riziková neboť hodnota poskytnutých úvěrů převyšuje hodnotu úvěrů přijatých a zvyšuje se riziko jejich nesplacení. Oproti tomu konzervativní strategie je přesným opakem a udržuje poskytnuté úvěry v nižších objemech než přijaté (Co je úvěrová politika podniku, 2015).

### **3. Politika v oblasti likvidity**

Politika se zaměřuje na zajištění likvidity, tedy platební schopnosti podniku, a to v krátkém i dlouhém období. Dobře nastavená politika v oblasti likvidity zajistí podniku schopnost dostát svých závazků, jelikož rozhoduje o využití volných peněžních prostředků. Podnik si může určit strategie, kterými se řídí. Patří mezi ně držení vysoké úrovně peněžních prostředků podle *konzervativní strategie*. *Agresivní strategie* se

snahou plně využívat ziskový potenciál volných peněžních prostředků a *umírněná strategie*, která je kombinací obou zmíněných (Finanční politiky, 2015).

#### **4. Daňová politika**

Snahou daňové politiky je maximalizace hospodářského výsledku po zdanění pomocí optimalizace daňové povinnosti podniku. Cílem je tedy maximální možná legální optimalizace daní a odvodů. K optimální daňové povinnosti se podnik dostane využitím daňových úspor, tedy daňových slev a zvýhodnění (Finanční politiky, 2015).

#### **5. Politika nakládání s výsledkem hospodaření**

Za účetní období může podnik dosáhnout ztráty nebo zisku. V obou případech musí se vzniklým výsledkem hospodaření nějakým způsobem naložit.

V případě zisku je možno:

- vyplácet podíly společníkům (dividendová politika),
- převést VH do některého z fondů,
- zvyšovat základní kapitál nebo
- převést VH do dalších let.

Ztráta se může uhradit:

- z fondů ze zisku
- ze strany společníků
- z nerozděleného zisku minulých let
- převedením na nerozdělenou ztrátu minulých let nebo
- uhradit z ostatních kapitálových fondů (Rozdělení výsledku hospodaření, 2015).

#### **6. Politika v oblasti podnikového účetnictví**

Účetnictví v podniku by mělo sloužit jako informační systém a podávat relevantní ekonomické informace externím a interní uživatelům. Podnikové účetnictví mají podniky zpravidla rozděleno na finanční účetnictví a manažerské účetnictví.

Finanční účetnictví slouží především uživatelům externím, kteří jsou s firmou v určitém vztahu (odběratelé, dodavatelé, banky,...). Musí být tedy sestaveny podle obecně uznávaných účetních zásad a standardů. V této oblasti má politika za úkol volbu účetních metod, zejména v oblasti oceňování složek majetku a závazků, způsobu účtování o zásobách, odpisové politiky a tvorbě rezerv a opravných položek.

Interní uživatelé jsou adresáty především manažerského účetnictví, které je informuje o ekonomické situaci podniku v jednotlivých nákladových střediscích podniku. V tomto pohledu musí politika v oblasti podnikového účetnictví nastavit koncepci celkového zaměření účetnictví, a to na linii výkonovou, která zkoumá vztah nákladů k jednotlivým výrobkům nebo odpovědnostní, která se zabývá jaké středisko má odpovědnost za vznik nákladů. Dalším rozhodnutím, které musí provést je rozdělení podniku na jednotlivá nákladová, zisková, rentabilní, investiční střediska. Poslední rozhodnutí je volba kalkulačního a rozpočtového systému. Tímto rozhodnutím může podnik ovlivňovat hospodářský výsledek, z pohledu volby různých metod přiřazení nákladů na produkt či službu (Landa, 2007, s. 106-110).

## **1.5 Dlouhodobý finanční plán**

Dlouhodobý finanční plán vychází ze strategických východisek a je podstatně ovlivňován finanční strategií společnosti. Ta určuje například strukturu pasiv, jakožto zdrojů financování, rozdělování výsledku hospodaření, jakož i dividendovou politiku a varianty nakládání s volnými peněžními prostředky a podobně. Je vhodné, aby výhled do budoucna byl podložen a doplněn výsledky finančních analýz za přibližně tři minulá účetní období. Finanční plán je strukturou a formou podobný účetním výkazům a obsahuje zejména:

1. Výkaz zisku a ztráty
2. Rozvahu
3. Peněžní toky
4. Plán rozdělení hospodářského výsledku
5. Rozpočet externího financování (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 106).

### **1.5.1 Plánování výkazu zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je stěžejní částí finančního plánu, jelikož z něj zjistíme výsledek hospodaření, který nám následně vstupuje do rozvahy.

## Prognóza tržeb

Analýzy za účelem stanovení pravděpodobných tržeb má většinou na starosti marketingové oddělení, které vytváří strategický obchodní plán. Z toho se potom plánované tržby převádějí do finančního plánu. Pro odhad tržeb jsou používány kvantitativní a kvalitativní metody. Rozlišují se dva přístupy k plánování tržeb, a jsou to následující:

### a. Agregované metody

Metoda agregovaná plánuje tržby podle vývoje externího prostředí a její nevýhodou je, že výsledné tržby nezahrnují změnu ceny produktů a objemy prodeje. Plánují se tedy jako celkové tržby (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 184).

Do těchto metod řadíme například plánování na základě profesionálních odhadů a zkušeností zaměstnanců podniku nebo korelační a regresní analýzu (Šiman, Petera, 2010, s. 162).

### b. Desagregované metody

Metoda desagregovaná je detailní metodou stanovení plánovaných tržeb, protože je podle ní možno rozčlenit produkty do skupin nebo na reprezentanty produktů a u každé skupiny určit předpokládaný objem prodané množství, popřípadě uvažovat i změnu ceny. Po vynásobení celkového objemu prodeje v hmotných jednotkách a předpokládaných cen dostane manažer hodnotu plánovaných tržeb (Šiman, Petera, 2010, s. 162).

### c. Prognóza tržeb podle *Sustainable growth rate*

Ukazatel *Sustainable growth rate* znamená předpokládanou míru růstu při dodatečném financování cizím kapitálem, při nezvyšující se relativní zadluženosti. Pro výpočet *Sustainable growth rate* je zapotřebí vypočítat tzv. *retention ratio*, které je značeno písmenem *b*. Existuje také metoda pro stanovení maximální míry růstu bez dodatečného financování cizím kapitálem, tzv. *Internal growth rate*. V tomto případě je výpočet obdobný. Ukazatel ROE je ale nahrazen ukazatelem ROA, tedy bere v potaz pouze interní zdroje financování (Landström, 2008, str. 125)

$$\text{Sustainable growth rate} = \frac{ROE * b}{1 - ROE * b}$$

$$b = \frac{\text{Přírůstek VH minulých let}}{\text{čistý zisk}}$$

### ***Prognóza dalších výnosů***

Mimo tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mohou podniku v plánovacím období vznikat i tržby za prodej zboží, což je typické u podniků zabývajících se obchodní činností a plánují se stejným způsobem jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Provozní výnosy jako například změna stavu zásob, aktivace nebo zúčtování rezerv a opravných položek se plánují, pokud v plánovacím období došlo k podstatné změně na jejich hodnotě (Šiman, Petera, 2010, s. 163).

Dále vznikají výnosy z prodeje dlouhodobého majetku, a to pokud podnik odprodává nevyužívaný nebo nevhodný dlouhodobý majetek (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 185).

Finanční výnosy mohou vznikat, pokud podnik v plánovacím období vlastní, či prodává cenné papíry nebo jiný finanční majetek. V podnicích obchodujícím se zahraničím mohou vznikat i ostatní finanční výnosy, a to díky kursovým ziskům. Pokud má podnik dostatečné množství volných peněžních prostředků na bankovních účtech, může inkasovat výnosové úroky (Šiman, Petera, 2010, s. 163).

### ***Prognóza nákladů***

Náklady pro účely plánování se obvykle dělí v závislosti na objemu produkce na variabilní náklady, jejichž hodnota se s měnícím objemem produkce mění a fixní náklady, které jsou i při změně objemu produkce z krátkodobého pohledu stejné.

#### *a. Plánování variabilních nákladů*

Variabilní náklady již existujícího výrobku se dají spolehlivě naplánovat pomocí relace k tržbám. Začíná se stanovením podílu variabilních nákladů jednotlivých produktů k tržbám. Získané podíly variabilních nákladů na 1 Kč tržeb příslušného výrobku, lze poté vynásobit plánovanými tržbami na konkrétní výrobek. Při této metodě je však potřeba počítat s možnou změnou dodavatelských cen a započítat tyto změny do podílu VN na 1 Kč tržeb. Zařazují se zde i neúplné náklady, tedy náklady, které se mohou jevit jako fixního charakteru, nicméně je ovlivňuje objem výroby jako například spotřeba energie výrobní linky. (Šiman, Petera, 2010, s. 163-165).

#### *b. Plánování fixních nákladů*

Plán fixních nákladů je přebíráán tvůrcem plánu z odborných útvarů, ten je ale nepřijímá bez kontroly, ale ověřuje jejich relevantnost. Fixní náklady se plánují na základě podnikem stanovených metodik a zahrnují do plánované hodnoty i změny cen nakupovaných fixních vstupů a ovlivňuje je i výše odpisů. Mezi fixní náklady patří například spotřeba energie a materiálu v nevýrobních střediscích, odpisy, majetku, náklady na služby jako úklid, vzdělávání, audit, ostraha, outsourcing a podobně (Šiman, Petera, 2010, s. 163-165).

#### *c. Další možné náklady*

Finanční náklady v podobě úroků při využívání bankovních i dodavatelských úvěrů mohou být znatelné a je potřeba s nimi při výpočtu finančního výsledku hospodaření počítat. Při plánování nákladů je potřeba mít na paměti vznik daní a poplatků z činnosti jako je například silniční daň a daň z nemovitosti. Podnik je schopen vytvářet rezervy, či opravné položky, které také vystupují jako náklady a jejich tvorba snižuje výsledek hospodaření (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 185-187).

### **Prognóza daně z příjmu a výsledku hospodaření**

Výsledek hospodaření vzniká obecně rozdílem Výnosů a Nákladů za účetní období. Ve výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření za účetní období tvořen provozním výsledkem hospodaření a finančním výsledkem hospodaření. Suma dává výsledek hospodaření před zdaněním, který je potřeba podrobit dani. Do rozvahy se poté převádí zdaněný výsledek hospodaření zvaný výsledek hospodaření za účetní období (Výsledek hospodaření běžného období, 2015).

Pro stanovení daně z příjmu je pro účely plánu možno stanovit tzv. průměrné daňové zatížení společnosti, které v sobě zahrnuje jak odčitatelné a přičitatelné položky k základu daně, tak i slevy na dani (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 183-187).

#### **1.5.2 Plánování rozvahy**

Pro sestavení plánované rozvahy je potřeba dodržet bilanční rovnici  $Aktiva = Pasiva$ , resp.  $Hodnota\ majetku\ podniku = zdroje\ financování\ podniku$ . Pro plánování rozvahy se



získávají data z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Výkaz zisku a ztráty je možno použít pro plánování položek závislých na objemu tržeb, jako je **oběžný majetek a krátkodobé závazky**.

Dále se jeho výstupy používají pro **plánování vlastního kapitálu**. Ten je ovlivněn plánovaným výsledkem hospodaření a je potřeba do plánovaného vlastního kapitálu zahrnout předpokládané rozdělení výsledku hospodaření podle finanční politiky společnosti. Složky krátkodobého cizího kapitálu lze taky odvodit z položek výkazu zisku a ztráty. Konkrétně poskytuje údaje pro stanovení závazků k zaměstnancům, ke státu a k dodavatelům.

**Položky dlouhodobého majetku** lze odvozovat z odpisového a investičního plánu, který má firma sestavený. Je potřeba zahrnout i případné operace s dlouhodobým majetkem, pokud je firma v plánovaném období hodlá uskutečnit. Takové operace mohou být například odprodej majetku nebo nákup nového (Šiman, Petera, 2010, s. 166-167).

Obecně je doporučováno následující pořadí plánovaných položek pro kompletaci plánované rozvahy. Postupovat by se mělo od plánu:

1. hmotného, nehmotného a finančního dlouhodobého majetku,
2. oběžného majetku jakožto pohledávek, zásob a krátkodobého finančního majetku,
3. hodnoty vlastního kapitálu,
4. cizích zdrojů financování jakožto krátkodobých i dlouhodobých úvěrů a rezerv (Šiman, Petera, 2010, s. 166-167).

### **Plánování oběžného majetku a závazků z obchodního styku**

Metodika plánování ostatních položek rozvahy je popsána níže.

- ***Položky závislé na tržbách***

Zmíněné položky rozvahy patří do skupiny, které jsou přijímány jako položky závislé na hodnotě tržeb. Metoda plánování vychází z předpokladu, že pokud podnik chce a plánuje zvyšovat svůj výstup, resp. Tržby, musí navýšit i určité položky v rozvaze. Jedna se o položky **pohledávek a závazků z obchodních vztahů, zásob a**

**krátkodobého finančního majetku.** Nejpoužívanější a zároveň nejrychlejší metodou, kterou se na požadované výsledky dojde, je metoda procentního podílu na tržbách.

#### *1. Metoda procentního podílu na tržbách*

U této metody se pracuje s výkazy běžného období a je založena na vypočítání podílu rozvahových položek na tržbách běžného období. Vypočítaná hodnota pak udává stav zásob, závazků, pohledávek a finančního majetku na 1 Kč tržeb v běžném období.

Získaná hodnota se poté vynásobí plánovaným objemem tržeb. Předpokládá se tak, že v následujícím období zůstane poměr položek rozvahy zachován (Šiman, Petera, 2010, s. 167).

#### *2. Metoda ukazatele obratu*

Metoda zapracovává možnost změny poměru jednotlivých položek k tržbám. Může to být třeba následkem zlepšení systému řízení zásob a pohledávek nebo změnou podmínek poskytování úvěrů ze strany dodavatelů. Vychází se tak z ukazatelů obratu položek rozvahy, které se výpočtem implementují do jejich plánované hodnoty (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 189-190).

### **Plánování ostatních položek rozvahy**

Metodika plánování ostatních položek rozvahy je popsána níže.

- ***Dlouhodobý majetek***

Jak již bylo zmíněno, položky vývoj dlouhodobého majetku lze odvozovat z plánu odpisů a investic. **Potřeba investic** vychází z výrobní kapacity podniku, kterou dává do souvislosti s obchodním plánem. **Plán odpisů** poskytuje informace, jakým způsobem se majetek v průběhu účetních období opotřebovává a jak rychle se snižuje jeho zůstatková cena (Šiman, Petera, 2010, s. 168).

Při plánu dlouhodobého majetku je potřeba zohlednit i takzvané divestice, což je plánovaný odprodej dlouhodobého majetku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 188).

„Velikost každé složky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku lze pak vyjádřit pomocí vztahu:

$$D_{i+1} = D_i + N_i - Z_i - O_i$$

kde  $D_i$  hodnota složky dlouhodobého majetku na počátku i-tého roku;  
 $D_{i+1}$  hodnota složky dlouhodobého majetku na konci i-tého roku;  
 $N_i$  vstupní cena složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v i-tém roce;  
 $Z_i$  zůstatková cena složky dlouhodobého majetku odprodaného, resp. vyřazeného v průběhu i-tého roku;  
 $O_i$  odpisy složky dlouhodobého majetku v i-tém roce (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 188).

- **Kapitál**

Plánování kapitálu je závislé na dodržení podmínky bilance *Majetek=Kapitál* a vychází z údajů o kapitálu z běžného období. Je zde příležitost navrhnout případné dodatečné financování v případě nižší hodnoty pasiv vůči aktivům. Důležité jsou také cíle podniku v oblasti financování, na což navazují 3 základní zlatá pravidla financování (Šiman, Petera, 2010, s. 168-169).

1. *Zlaté bilanční pravidlo*

Zlaté bilanční pravidlo se zabývá souladem dob splatnosti zdrojů a životnosti majetku. Doba životnosti majetku by podle tohoto pravidla měla být shodná s dobrou trvání zdrojů pro jejich financování. Prakticky by tedy měl být dlouhodobý majetek financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý, resp. oběžný majetek krátkodobými zdroji. Pokud bude hodnota dlouhodobých zdrojů vyšší než hodnota dlouhodobého majetku, mluvíme o překapitalizování, pokud bude hodnota menší, mluvíme o podkapitalizování podniku (Slavík, 2013, s. 23-24).

2. *Zlaté poměrové pravidlo*

Zlaté poměrové pravidlo považuje za ideální, když podnik investuje tak, aby na sebe investice vydělala. Jednoduše říká že: „*Tempo růstu investic by nemělo předstihovat tempo růstu tržeb*“ (Slavík, 2013, s. 23-24).

### 3. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika říká, že hodnota cizího kapitálu má být v poměru 1:1 k vlastnímu kapitálu. Ten by měl spíše převažovat (Čtyři pravidla, která ochrání Vaše podnikání, 2014).

Na základě těchto pravidel a záměru se jich držet, může podnik přehodnotit strukturu kapitálu v rámci pasiv a strukturu kapitálu vůči majetku, resp. aktivům.

## 1.6 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se zpravidla sestavuje na období jednoho roku a je doporučeno jej aktualizovat a posouvat plánované období vždy o jeden měsíc. Z krátkodobého finančního plánu mohou manažeři vypožorovat potenciální rizika v podobě nedostatku likvidity na splácení závazků a mohou tak přijmout opatření v podobě krátkodobého zdroje financování. Krátkodobý plán tím pádem předpovídá možnost potřeby externího financování (Režňáková, 2010, s. 158).

### 1.6.1 Podoba krátkodobého finančního plánu

Základním stavebním kamenem krátkodobého finančního plánu je plán toků peněžních prostředků. Vedle plánu příjmu, který je sestaven z očekávaného inkasa pohledávek v průběhu měsíců a je základem plánu cash flow, je zapotřebí sestavit i plán výdajů. Krátkodobý finanční plán je doporučeno sestavovat na jeden rok, v měsíčním nebo čtvrtletním rozklíčování. Jak bylo uvedeno výše, krátkodobý finanční plán může poukázat na případná rizika v oblasti nedostatku likvidity pro placení závazků dodavatelům.

Na první pohled může vypadat roční plán vybilancovaný, avšak je potřeba prozkoumat, zda se v průběhu roku nenaskytlo období (měsíc, čtvrtletí), ve kterém výdaje převyšují příjmy. V takovém případě musí společnost ideálně přehodnotit a dojednat výhodnější doby splatnosti vydaných nebo přijatých faktur. V praxi je tento způsob řešení složitý, a proto společnost přikročí spíše ke krátkodobému externímu financování v podobě například dražšího, ale pohodlnějšího kontokorentního úvěru, nebo zpětného leasingu a podobně (Režňáková, 2010, s. 157-163).

## **Plán příjmů**

Při tvorbě plánovaných příjmů je zapotřebí zvážit úvěrovou politiku firmy, tedy hlavně doby splatnosti faktur a podmínky obchodních smluv uzavřených s odběrateli služeb či výrobků, resp. zboží. Společnost může mít různě silné odběratele, kteří mají různě výhodné podmínky splatnosti. Je na místě tyto doby splatnosti do krátkodobého plánu zohlednit. Plánovaný stav příjmů mohou také ovlivnit výkyvy devizového kurzu v momentě, kdy společnost obchoduje se zahraničními subjekty. Pokud má odběratel se společností v obchodních smlouvách a fakturách stanovení rabatu či skonta při rychlejším splacení závazku (Režňáková, 2010, s. 157).

## **Plán výdajů**

Do plánu výdajů vstupují logicky očekávané platby dodavatelům, ale i splacení závazků za zaměstnanci, resp. mezd. V situaci, kdy má společnost plánované platby úroků, splátek úvěrů a podobně, je zapotřebí je také do krátkodobého plánu zahrnout, a to do příslušného měsíce, kdy se daný závazek platí (Režňáková, 2010, s. 158).

## **1.7 Legislativní změny ve finančních výkazech**

Finanční plány jsou ovlivněny strukturou finančních výkazů, kterou k 1. 1. 2016 upravuje vyhláška č. 250/2015 Sb., která nahrazuje vyhlášku č. 500/2002 Sb. pro účetní jednotky podnikatele účtující v soustavě podvojného účetnictví, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Upravuje se účtový rozvrh pro podnikatele, vykazování zřizovacích výdajů a mimořádných nákladů a výnosů a mění se také metody účtování změny stavu zásob vytvořených vlastní činností.

Hlavní změna nového formátu 2016 upravuje označení a pořadí položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Podnikatelé na konci roku 2016 totiž museli brát v potaz, že položku, kterou se chystali zařadit na příslušný řádek v rozvaze, resp. výkazu zisku a ztráty, nemusí náležet na stejné číslo řádku jako v účetní závěrce z roku 2015.

Velkou změnou týkající se výkazu zisku a ztráty je zrušení vykazování obchodní marže na samostatném řádku, která představovala rozdíl mezi tržbami a náklady za prodané zboží. Nevykazuje se ani řádek přidaná hodnota. Výkonová spotřeba, která ve formátu 2015 obsahovala řádek Spotřeba materiálu a energie a řádek Služby, nově obsahuje také

řádek Náklady vynaložené na prodané zboží. Do výsledovky byl také přidán poslední součtový řádek Čistý obrat za účetní období a byl odstraněn řádek Mimořádný výsledek hospodaření (Účetnictví – rozvaha a výsledovka, 2016).

## 2 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část je věnována analýzám vnějšího a vnitřního prostředí podniku a bude sloužit jako podklad pro operace a predikce prováděné v praktické části.

### 2.1 Informace o společnosti

Obchodní firma:	<b>ČeSi, s.r.o.</b>
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Mosty u Jablunkova 986, Mosty u Jablunkova, 739 98
Datum vzniku:	9. 2. 1994
IČ:	60319763
Kapitál	Základní kapitál 100.000 Kč
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Zařazení CZ-NACE	Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách (CZ-NACE 47.2)  Maloobchod v nespecializovaných prodejnách (CZ-NACE 47.1)

### 2.2 Popis činnosti společnosti

Společnost ČeSi, s.r.o. je maloobchodní společnost, vlastní dvě prodejny v obci Mosty u Jablunkova. Majitelé jsou dva společníci, kteří jsou zároveň zaměstnanci společnosti. ČeSi, s.r.o. se soustředí na nákup a prodej drogerie, průmyslového zboží a potravin včetně zeleniny, ovoce a masa. Prodejny společnosti se nachází v centru obce a díky své tradici a osobnímu přístupu k zákazníkům jsou vyhledávanou alternativou k velkým a moderním supermarketům. Mimo klasický prodej zboží zákazníkům, kteří navštíví prodejny, dodává ČeSi, s.r.o. zboží také místním institucím. Vedlejší aktivitou společnosti je pronájem volného prostoru v rámci budovy, kde sídlí kancelář a samotná prodejna.

## 2.3 Historie a vývoj společnosti

Společnost byla založena již 9. února 1994, tudíž má bohatou historii. V počátcích disponovala firma pouze jednou prodejnou s potravinami. Ta postupem času přestala stačit, neboť firma chtěla rozšířit sortiment o průmyslové zboží, drogérii a obohatit a rozšířit výběr potravin. Proto byla v roce 1999 vystavěna dvoupatrová budova, v níž se na prvním patře nachází potravinové zboží včetně masny a na druhém patře průmyslové zboží a drogerie. První prodejna stále funguje a soustředí se výhradně na potravinové zboží. Společnost si prošla obdobím růstu a blahobytu, a také obdobím finanční krize, která zasáhla svět v roce 2008. Toto období společnost ČeSi, s.r.o. přečkala ve znamení klesajícího zisku a poprvé v roce 2011 padla i do záporného výsledku hospodaření. Záporné hodnoty zisku přetrvaly až do roku 2016 a v roce 2017 firma již generovala zisk. Tento obrat je podle majitelů, kteří jsou zároveň zaměstnanci společnosti, ovlivněn lepšími marketingovými aktivitami a lepším hospodařením s peněžními prostředky.

## 2.4 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí budou použity základní analýzy odhalující příležitosti (O) a hrozby (T) přicházející z makroprostředí podniku, konkrétně PEST analýza a Porterův model pěti sil, odhalující vlivy přicházející z mikroprostředí.

### 2.4.1 PEST

#### **Politické faktory**

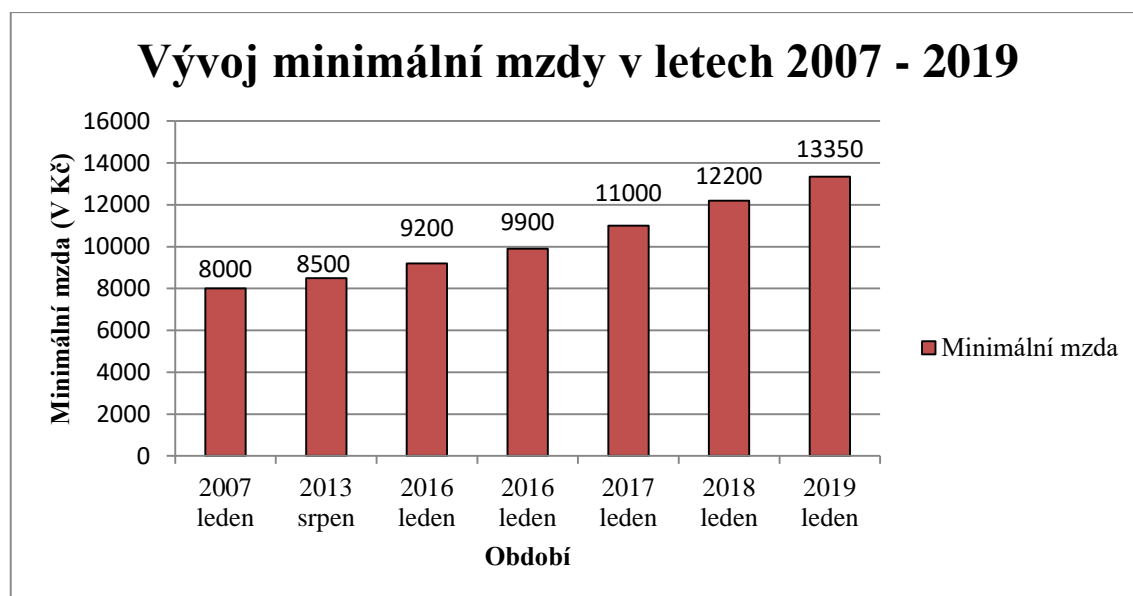
*Nestálá a nepředvídatelná politická situace (T1)*

Politická situace v České republice je relativně nestálá a nepředvídatelná. Volby do poslanecké sněmovny v roce 2017 a současné složení vlády ukazuje, že šanci na úspěch mají stále více levicové extrémistické strany, které mohou výrazně, spíše negativně, ovlivňovat postoj a směřování fiskální politiky státu vůči podnikatelům a firmám (Krýslová, 2018).



### *Růst minimální mzdy (T2)*

I díky současnému uspořádání moci v ČR se v roce 2019 zvýšila minimální mzda z původních 12.200 Kč na 13.350 Kč. Tím se zaměstnavatelům zvýšily mzdové náklady na nekvalifikovanou pracovní sílu a projevují se také tlaky na zvyšování průměrné mzdy (Bureš, 2018).



**Graf č. 1: Vývoj minimální mzdy v letech 2007 – 2019 v Kč**  
(Zdroj: MPSV ČR, 2018)

### **Ekonomické faktory**

#### *Zpomalení růstu reálného HDP (T3)*

Ekonomika vykazuje první známky zpomalování a přehřívá se. Hlavními překážkami k vyššímu růstu jsou nedostatek pracovních sil, vyšší úrokové sazby a silnější CZK (Miler, 2018). Často se mluví také o přicházející recesi, která by se měla postupem času projevit. Podle ekonomů může přijít již po roce 2020, kdy se hospodářská expanze USA překloupí do recese.

S přihlédnutím na velikost americké ekonomiky se s odstupem času tato skutečnost projeví i v EU a ČR (Výzkum asociace exportérů a Raiffeisenbank, 2018).

#### **Tabulka č. 3: Prognóza růstu reálného HDP ve stálých cenách.**

(Zdroj: Ministerstvo financí ČR – Makroekonomická predikce ČR, 2019)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Růst reálného HDP (v %)	2,9	2,4	2,4	2,3	2,2

#### *Nízká míra nezaměstnanosti (T4)*

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR byla za rok 2018 podle ČSÚ na dlouholetém minimu 2,2 %. To se projevuje v obtížnější situaci pro zaměstnavatele, kteří se potýkají s nedostatkem uchazečů o jejich pozice, jelikož zbylí nezaměstnaní nejsou ochotni pracovat za současné mzdy.

**Tabulka č. 4: Prognóza obecné míry nezaměstnanosti**

(Zdroj: Ministerstvo financí ČR – Makroekonomická predikce ČR, 2019)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Míra nezaměstnanosti (v %)	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3

#### *Úrokové sazby (T5)*

Česká národní banka postupně zpřísňuje svou monetární politiku a zvyšuje vyhlášené úrokové sazby. 2T repo sazba byla od 2. 5. 2019 zvýšena na 2 %, diskontní sazba na 1 % a lombardní sazba na 3 %. Do budoucna by měly ekonomické subjekty počítat s jejich dalším zvyšováním, čemuž se dá ale dočasně bránit fixací úvěrů (ČNB, 2019). V následujících tabulkách je možno vidět prognózu desetiletých úrokových sazeb a referenční úrokové sazby 3M PRIBOR, kterou denně zveřejňuje ČNB.

**Tabulka č. 5: Prognóza dlouh. úr. sazeb 2018-2022**

(Zdroj: Ministerstvo financí ČR – Makroekonomická predikce ČR, 2019)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobé úrokové sazby - desetileté (v % p. a.)	2,0	2,2	2,4	3,0	3,0

**Tabulka č. 6: Prognóza vývoje PRIBOR 2018-2021**

(Zdroj: Ministerstvo financí ČR - 46. Kolokvium, 2018)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021
3M PRIBOR (v %)	1,3	2,2	2,5	2,6

#### *Snižování růstu mezd a platů a snížení růstu spotřeby domácností (T6)*

Nízká nezaměstnanost, nedostatek pracovních sil a výkon ekonomiky ovlivňuje pozitivně růst platů a mezd v ČR. Podle ČSÚ byly v roce 2017 platy v ČR na 78 % průměru EU. Češi navíc své důchody raději utrácí než spoří (Buřinská, 2017). Nicméně růst mezd a platů by se měl do roku 2021 snižovat, a také by se mělo snižovat procento růstu reálné spotřeby domácností.

**Tabulka č. 7: Prognóza růstu mezd, platů a spotřeby domácností 2018-2021**

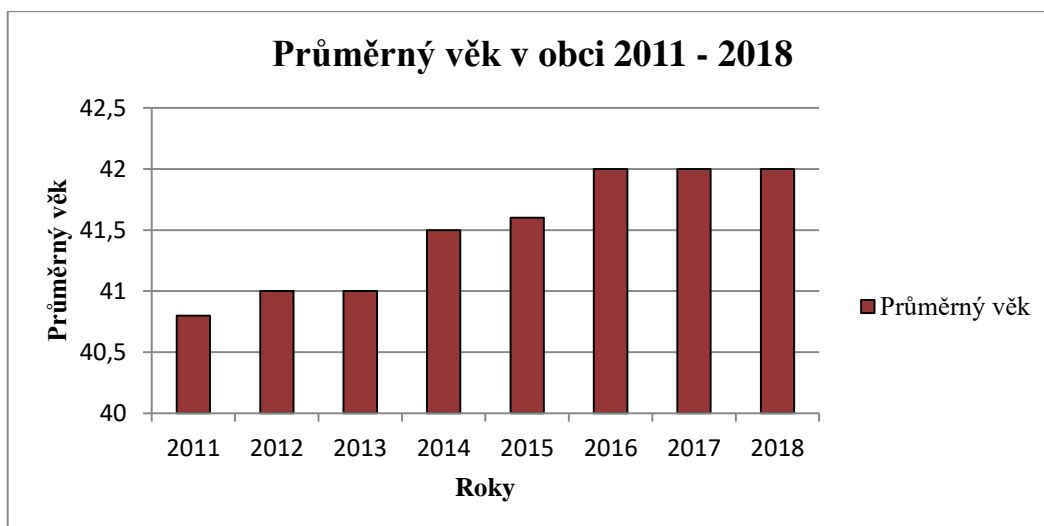
(Zdroj: Ministerstvo financí ČR - 46. Kolokvium, 2018)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021
Růst mezd a platů (v %)	9,2	7,6	5,7	5,3
Růst spotřeby domácností (v %)	3,7	3,4	2,7	2,5

### Společensko-demografické faktory

#### *Zvyšování průměrného věku populace (T7)*

Zvyšování průměrného věku populace je v ČR trendem posledních let a v obci, kde se nachází naše prodejny, to platí obzvlášť. Podle statistiky Věkového složení obyvatelstva v obcích Moravskoslezského kraje vytvořené Českým statistickým úřadem byl k 31. 12. 2011 průměrný věk v obci Mosty u Jablunkova 40,8 let. K 31. 12. 2018 narostl průměrný věk na 42 let. Lidé v důchodovém věku převážně méně utrácí, což se může negativně projevit na tržbách.



**Graf č. 2: Vývoj průměrného věku v obci v letech 2011 - 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

#### *Kvalitnější a české zboží prioritou (O1)*

Díky úrovni důchodů a trendu zdravého životního stylu jsou lidé ochotni si za kvalitnější zboží připlatit a nerozhodovat se o nákupu jen na základě nejnižší ceny. Trendem posledních let, který stále posiluje, je nakupování českých potravin a mnohdy se spotřebitelé soustředí i na produkty lokální (Špačková, 2018). Ty jsou v sortimentu našich prodejen hojně zastoupeny.

## **Technologické faktory**

### *Nakupování přes internet (T8)*

Stále populárnějším se stává nákup potravin přes internetové obchody jako je například rohlik.cz nebo kosik.cz. Tesco se tomuto trendu přizpůsobilo a zřídilo svůj e-shop iTesco s dovážkou nákupu až k zákazníkovi (Jedlička, 2018).

### *Samoobslužné pokladny (T9)*

Nakupování u samoobslužných pokladen je pohodlné a hlavně rychlé. Pro obchodní síť znamená tato nová technologie úsporu osobních nákladů a zkrácení doby čekání u klasické pokladny, a tím získává konkurenční výhodu oproti neinovovaným obchodům.

## **2.4.2 Porterův model pěti sil**

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Pokud by nový konkurent plánoval vstoupit na lokální trh s novou prodejnou, musel by si najít volné, vhodné a dobře umístěné prostory nebo postavit novou budovu. Tyto podmínky jsou v rámci rozšířeného centra obce prakticky nereálné, jelikož všechny prostory jsou již obsazeny zavedenými podniky a institucemi. Výstavba nové budovy by byla spojena s vyššími investicemi, a aby se zákazníci rozhodli opustit prodejnu, na kterou jsou zvyklí a má v obci 20 letou tradici, musela by nová prodejna zaujmout novým typem služby nebo nastavit nižší ceny, což by mohlo být pro nového konkurenta kritické. Lokální trh obsahuje vysoké bariéry vstupu, a proto není pro nové konkurenty příliš atraktivní pro vstup.

Okolní města jsou supermarketů a hypermarketů již přesycena a lidé nové prodejny spíše odmítají, než aby je vyžadovali. Proto by se v nejbližších letech neměla konkurence výrazně rozrůstat o významnější hráče. (O2)

### **Hrozba substitutů**

Substitutem služeb, které nabízí firma ČeSi, s.r.o. pro své zákazníky je mnoho, a to hlavně z řad supermarketů a hypermarketů. Naše prodejny se však odlišují nevídaným osobním přístupem a vřelou asistencí při nákupu. Substitutem ke zboží, které se v prodejnách prodává, jsou hlavně lokální produkty z nedalekých farem, jako maso, mléko a vejce. (T10)

### **Existující konkurence**

Co se týče konkurence v místě provozování prodejen, není konkurence příliš silná. Jedná se pouze o menší prodejnu situovanou také v centru obce. Prodejna, ale nedisponuje tak širokým sortimentem a nabízí pouze základní potraviny a drogerii omezených značek. Průmyslové zboží vůbec nenabízí. Naše prodejny objednávají výrazně větší množství zásob a mohou se tak dostat na příznivější nákupní ceny. (O3)

V širším pohledu je konkurence mnohem silnější, jelikož se v okolních městech vyskytují menší, či větší supermarkety a hypermarkety. Nejbližší je supermarket Albert a Penny market, které jsou vzdáleny autem přibližně 10 minut. Větší hypermarkety jako např. Kaufland, Tesco a Albert jsou potom autem dostupné přibližně do 30 minut. (T11)

### **Síla zákazníků**

Odběratelé jsou vůči našim prodejnám v silnější pozici, jelikož mohou ovlivnit své rozhodnutí i při minimálním rozdílu ceny daného zboží, které nabízí také blízka, či vzdálenější konkurence. (T12)

Velmi početnou skupinou zákazníků jsou lidé, kteří nevlastní nebo nemají možnost na nákupy využívat automobil a dávají přednost tradici a osobnímu přístupu. Tato skupina zákazníků nemá možnost pohodlně nakoupit v přilehlých obcích a je zvyklá nakupovat v místě bydliště a proto volí téměř vždy nákup v našich prodejnách, a to i v případě, že dané zboží v supermarketech je zrovna v akční slevě. (O4)

### **Síla dodavatelů**

Dodavatelé společnosti ČeSi, s.r.o. patřící do velkých tuzemských společností, jako Maloobchodní síť Hruška, spol. s r.o. a Plzeňský prazdroj, a.s., jsou v silnější pozici a mají nastaveny výhodné podmínky splatnosti faktur. Tyto podmínky má ČeSi, s.r.o. nastaveny již dlouho, a díky dobrým vztahům s dodavateli se nepředpokládá jejich změna. U menších dodavatelů je však prostor pro úpravu obchodních podmínek a vyjednání delší splatnosti faktur. (O5)

Společnost ČeSi, s.r.o. využívá k zásobování svých prodejen mnoho dodavatelů, což je dáno rozsáhlostí sortimentu a snahou poskytnout zákazníkovi tu nejnižší možnou cenu.

*Přehled vztahů s významnými dodavateli:*

Dodávky opakující se 1 krát týdně a o délce splatnosti faktury 14 dní.

- *Maloobchodní síť Hruška, spol. s r.o.* je dodavatelem většiny potravinářského zboží a některého drogistického zboží. Má tak velký vliv na výsledné ceny a strukturu sortimentu.
- *Plzeňský prazdroj, a.s.* zásobuje prodejny nápoji, a to hlavně pivem a ciderem.
- *P.k.Solvent s.r.o.* zajišťuje prodejnám drogistické zboží, a díky dlouholeté spolupráci a odebíraných objemů, může dosáhnout na lepší nákupní ceny, než konkurence v obci.

Dodávky opakující se 1 krát týdně a s platbou při převzetí.

- *Primaplyn spol. s r.o.* dodává propan butanové láhve, o které je v prodejnách velký zájem.
- *Místní pekárny*
- *Aleš Sobík* je dodavatelem uzenin a ČeSi, s.r.o. je jeho hlavním a největším odběratelem.

Dodávky s měsíční platbou záloh.

- Jovami – voda, topení, plyn, s.r.o. a Centropol Energy, a.s.

Dodávky opakující se 1 krát měsíčně a s platbou při převzetí.

- JK Animals, s.r.o.
- MAKRO Cash&Carry ČR, s.r.o.
- Žvak, s.r.o.
- Nowaco Czechoslovakia, s.r.o.
- Koex Impo spol. s r.o.
- Opavia – LU, s.r.o.
- ACword spol. s r.o.
- Tchibo spol. s r.o.
- Emco spol. s r.o.
- Mat, s.r.o.
- Nohel-Garden, s.r.o.

## **2.5 Analýza vnitřního prostředí**

Pro analýzu a komplexní pochopení vnitřního prostředí společnosti byla vybrána finanční analýza a strategická analýza 7S. Tyto analýzy jsou doplněny o přehled vztahů s dodavateli, a to z důvodu následného využití v praktické části.

### **2.5.1 Analýza 7S**

#### **Strategy**

Společnost se doposud nezabývala sofistikovaným strategickým plánováním, ani nemá jasně stanoveny strategické cíle. Jediné cíle, které má firma nastaveny jsou cíle finanční, které vychází z hlavního cíle majitelů ČeSi, s.r.o. Tím cílem je udržet se s prodejny na trhu i přes velkou a moderní konkurenci a v horizontu 10 let předat společnost novému majiteli. Chybí však strategie jak finančních cílů dosáhnout a cíle nesplňují podmínky SMART. (W1) Společnost však má definovanou základní vizi a poslání podniku.

#### *Vize*

Co nejlépe a nejobsáhleji uspokojit rozmanité potřeby širokého spektra zákazníků.

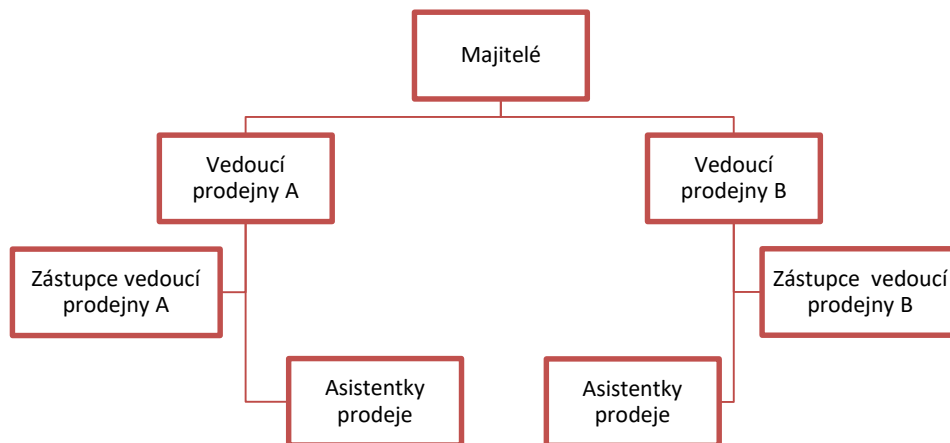
#### *Poslání*

Dát všem zákazníkům možnost koupě kvalitního, žádaného zboží s cenou výhodnější než u konkurence. Zajistit zákazníkům příjemné a přátelské prostředí pro čas trávený nakupováním.

#### **Struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti je velmi jednoduchá. Sestává z majitelů, kteří jsou zároveň řídícími pracovníky, vedoucích pracovníků jednotlivých prodejen, přičemž na každé prodejně figuruje jeden vedoucí prodejny a asistentky prodeje. Každý vedoucí prodejny konzultuje svá rozhodnutí a kroky se zástupcem vedoucí prodejny. Informace a novinky jsou ve společnosti předávány slovem a to buď nárazově, nebo na poradách vedoucích a majitelů, kde se také řeší aktuální stav zásob a dostupnost zboží pro daný den. Na těchto poradách mohou také zaměstnanci navrhopvat vylepšení a sdílet své názory. Tyto porady fungují jako dobrý systémový prvek a majitelé i zaměstnanci tímto mají přehled o aktuálním dění ve firmě. (S1)

Problémy v organizační struktuře mohou nastávat na úrovni majitelů, kde nejsou jasné zadány kompetence a pravomoci a každý z majitelů má stejné rozhodovací právo i podíl ve firmě. Tato skutečnost může na podřízené působit zmatečně a může docházet ke sporům ve směřování a vedení společnosti. (W2)



**Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti ČeSi, s.r.o.**  
(Vlastní zpracování)

### Systémy společnosti

Společnost ČeSi, s.r.o. nedisponuje žádným informačním systémem a ani kontrolní systém společnosti není standardizovaný. Technologické vybavení prodejen je velmi zastaralé a například evidence a kontrola zásob, je velice náročná. Není zde zavedený systém čárových kódů a všechno zboží je označeno pouze cenou, která se manuálně zadává přímo do pokladny. Obsluha zákazníka se tak prodlužuje a i kontrola zásob je zdlouhavá. (W3)

### Styl společnosti

Ve společnosti dobře funguje oboustranná komunikace a majitelé využívají demokratický styl řízení. Při důležitých rozhodnutích si majitelé nechávají sdělit i názory vedoucích, ale poslední rozhodnutí záleží vždy na majitelích. (S2) Jelikož se zaměstnanci a majitelé znají i v osobním životě, a mnohdy jsou mezi nimi i přátelské vazby, je ze strany majitelů patrný nedůraz ve vedení podřízených. (W4)



## Zaměstnanci společnosti

Ve společnosti je úspěšně využíván systém odměn a pochval a málo se přistupuje k trestům. Úplně však chybí propracovaný motivační systém a program benefitů, který je ve větších společnostech samozřejmostí. Noví zaměstnanci jsou vybírání spíše na základě subjektivního posouzení majitelů a nejsou před konečným výběrem představeni vedoucí prodejny, která by měla posoudit míru začlenění nového zaměstnance do kolektivu. Velký vliv na vybírání nových zaměstnanců mají vztahy se samotnými uchazeči nebo s jejich rodinnými příslušníky. Jelikož jsou prodejny situovány v malém městě, je rozhodování o výběru nového zaměstnance, ale i o propuštění či ponechání, ovlivňováno emocemi a obavami z křivdy. Proto mohou být ve společnosti zaměstnávání nadbyteční, či nekvalifikovaní lidé. (W5)

**Tabulka č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

Počet zaměstnanců v letech									
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
24	24	23	23	22	23	22	20	20	20

## Sdílené hodnoty

Společnost má určenou vizi a určité poslání proč na trhu existuje. Je však známá pouze majitelům a ti se ji snaží naplňovat. Ostatním zaměstnancům však nikdy nebyla prezentována. Z firemní kultury je nejvýraznějším prvkem stejnokroj, který mají všechny prodejní asistentky stejný a který je jasně odlišuje od zákazníků. Podnik nemá určené podnikové barvy, pravidla chování k zákazníkům, motto a například hodnoty, které by určovaly jaké chování je dobré, špatné a normální. Proto může často docházet k poklesu pracovní morálky a loajality. (W6)

## Dovednosti

Jelikož se průměrný věk personálu prodejen pohybuje dlouhodobě okolo 45 let, mají prodejní asistentky bohaté zkušenosti s jednáním s místními zákazníky a spoustu zákazníků znají také osobně. Na prodejně tak panuje přátelské prostředí mezi zákazníky a personálem. Některé prodejní asistentky pracují v prodejně již přes 10 let a za tu dobu již dokáží úspěšně odhadovat potřebu netrvanlivého zboží mezi dodávkami. (S3)

## 2.5.2 Finanční analýza

V této podkapitole je vypracována finanční analýza účetních výkazů ČeSi, s.r.o. Finanční analýza za posledních 5 let je rozšířena na analýzu 10 let činnosti společnosti, z důvodu lepšího zachycení trendů finančních ukazatelů. Než mohly být finanční výkazy podrobeny finanční analýze, musely být přepočítány hodnoty některých položek a sjednocena jejich struktura na formát finančních výkazů platný od 1. 1. 2016. Úvodem finanční analýzy je vytvořen přehled dosavadního vývoje tržeb a výsledku hospodaření, pro základní nastínění hospodaření společnosti. Finanční analýza bude pokračovat vertikální a horizontální analýzou a analýzou rozdílových a poměrových ukazatelů.

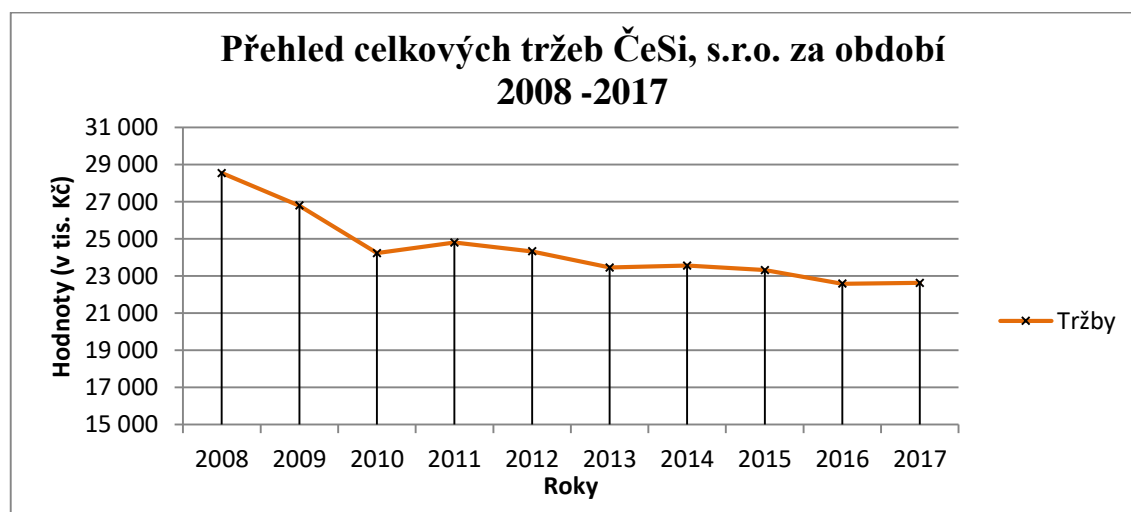
### *Dosavadní vývoj ročních tržeb*

**Tabulka č. 9: Přehled vývoje tržeb 2008 – 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

Přehled tržeb 2008 - 2017 (v tis. Kč)									
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
28 542	26 795	24 238	24 808	24 329	23 463	23 559	23 319	22 586	22 629

Jak lze vidět na grafu č. 3, tržby se mezi lety 2008 a 2017 snížily z 28 542 tis. Kč na 22 629 tis. Kč. Toto snižování tržeb je důsledkem finanční krize, která ve světě propukla v roce 2008. Finanční krize se na tržbách, projevila téměř okamžitě. Posílení konkurence, je také jedním z faktorů působících na pokles tržeb. Nicméně v posledních letech není pokles tak dramatický a vzhledem k posílení marketingových aktivit a změnám v sortimentu pozorujeme v období 2016/2017 mírný růst.



**Graf č. 3: Přehled tržeb 2008 – 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

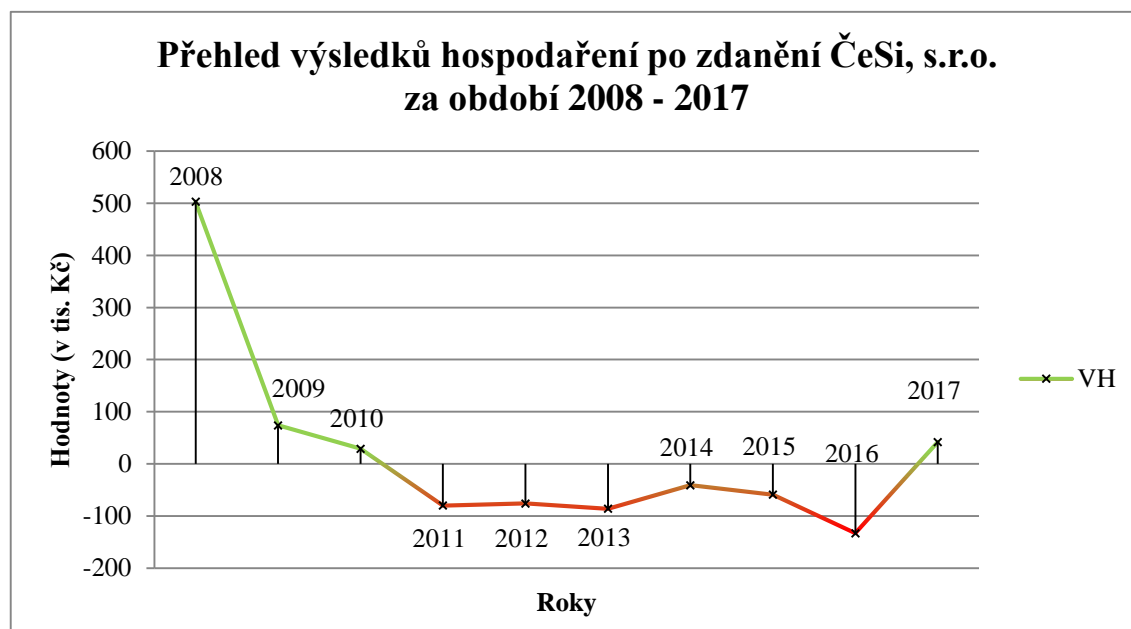
### *Dosavadní vývoj výsledku hospodaření*

**Tabulka č. 10: Přehled vývoje výsledku hospodaření 2008 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

Přehled výsledku hospodaření po zdanění 2008 - 2017 (v tis. Kč)									
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
503	74	29	-80	-76	-86	-41	-59	-133	42

Stejně jako tržby i výsledek hospodaření se od roku 2008 rapidně snižoval a v roce 2011 se společnost ČeSi, s.r.o. dostala do ztráty. Kladné hodnoty výsledku hospodaření se podařilo dosáhnout až v roce 2017. Dosažení zisku v roce 2017 je převážně výsledkem lepšího hospodaření s peněžními prostředky a hotovostí, a také nižšími osobními náklady.



**Graf č. 4: Přehled výsledků hospodaření po zdanění 2008 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

## Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky Česi, s.r.o., 2008-2017)

Položka	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Grafický vývoj položky
	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	
<b>Aktiva celkem</b>	-774 (-19,2)	915 (28,2)	-136 (-3,3)	-237 (-5,9)	-72 (-1,9)	-45 (-1,2)	-168 (-4,6)	-55 (-1,6)	-292 (-8,5)	
<b>Stálá aktiva</b>	-111 (-6,3)	-71 (-4,3)	-21 (-1,3)	-87 (-5,6)	-85 (-5,8)	-87 (-6,3)	-87 (-6,7)	-87 (-7,2)	-86 (-7,7)	
<b>DNM</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>DHM</b>	-111 (-6,3)	-71 (-4,3)	-21 (-1,3)	-87 (-5,6)	-85 (-5,8)	-87 (-6,3)	-87 (-6,7)	-87 (-7,2)	-86 (-7,7)	
<b>DFM</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Oběžná aktiva</b>	-663 (-29,3)	986 (61,5)	-127 (-4,9)	-143 (-5,8)	-2 (-0,1)	48 (2,1)	-87 (-3,7)	46 (2)	-213 (-9,2)	
<b>Zásoby</b>	-336 (-20,7)	1197 (93,2)	-508 (-20,5)	215 (10,9)	-49 (-2,2)	-147 (-6,9)	-38 (-1,9)	189 (9,7)	-823 (-38,4)	
<b>Dl. pohledávky</b>	-	-	1 (100)	-1 (-100)	-	-	-	16 (100)	0 (0)	
<b>Kr. pohledávky</b>	-219 (-50,6)	-140 (-65,4)	185 (250)	-144 (-55,6)	31 (27)	-19 (-13)	44 (34,6)	-62 (-36,3)	0 (0)	
<b>Peněžní prostř.</b>	-108 (-50,9)	-71 (-68,3)	195 (590,9)	-213 (-93,4)	16 (106,7)	214 (690,3)	-93 (-38)	-97 (-63,8)	610 (1109,1)	
<b>Čas. rozlišení</b>	-	-	12 (100)	-7 (-58,3)	15 (300)	-6 (-30)	6 (42,9)	-14 (-70)	7 (116,7)	

Celková aktiva mají ve sledovaném období výrazně klesající trend, což je ovlivněno hlavně vývojem dlouhodobého hmotného majetku.

Dlouhodobý hmotný majetek se skládá především ze staveb určených pro prodejny. Klesající trend DHM je ovlivněný slabou investiční činností společnosti. Společnost nevynakládá dostatečné finanční prostředky na investice do DHM a dlouhodobého nehmotného majetku, tudíž disponuje zastaralým majetkem a vybavením prodejen. Snižující se hodnoty dlouhodobého majetku ovlivňují také celkovou hodnotu stálých aktiv a celkových aktiv. (W7)

Oběžná aktiva ve sledovaném období výrazně nekolísají a udržují stálý trend. Jen v letech 2008/2009 je zaznamenán propad 29,3 %, nicméně v období 2009/2010 se hodnota oběžných aktiv vrátila zpátky na běžné hodnoty. Tento výkyv je ovlivněn výrazným poklesem hodnoty zásob, pohledávek a peněžních prostředků v roce 2009.

Velké meziroční rozdíly vidíme u položky sledující peněžní prostředky. Největší nárůst zaznamenala položka v období 2016/2017, kdy vyrostla o 1109,1 %.

## Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 12: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

Položka	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Grafický vývoj položky
	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	
<b>Pasiva celkem</b>	-774 (-19,2)	915 (28,2)	-136 (-3,3)	-237 (-5,9)	-72 (-1,9)	-45 (-1,2)	-168 (-4,6)	-55 (-1,6)	-292 (-8,5)	
<b>Vlastní kapitál</b>	74 (3,1)	29 (1,2)	-80 (-3,2)	-76 (-3,1)	-86 (-3,7)	-41 (-1,8)	-59 (-2,6)	-133 (-6,1)	43 (2,1)	
<b>Zákl. kapitál</b>	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
<b>Kapit. fondy</b>	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
<b>Fondy ze zisku</b>	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
<b>VH minulých let</b>	503 (-326,6)	74 (21,2)	29 (6,9)	-80 (-17,7)	-76 (-20,4)	-86 (-29,1)	-41 (-19,5)	-59 (-34,9)	-132 (-120)	
<b>VH běžného obd.</b>	-429 (-85,3)	-45 (-60,8)	-109 (-375,9)	4 (-5)	-10 (13,2)	45 (-52,3)	-18 (43,9)	-74 (125,4)	175 (-131,6)	
<b>Cizí zdroje</b>	-730 (-48,6)	680 (88,1)	-8 (-0,6)	-146 (-10,1)	-24 (-1,8)	-25 (-2)	33 (2,6)	8 (0,6)	-320 (-24,8)	
<b>Rezervy</b>	-4 (-100)	6 (100)	-6 (-100)	20 (100)	-16 (-80)	15 (375)	-1 (-5,3)	-18 (-100)	0 (0)	
<b>Závazky</b>	-726 (-48,5)	674 (87,3)	-2 (-0,1)	-166 (-11,5)	-8 (-0,6)	-40 (-3,1)	34 (2,8)	26 (2,1)	-320 (-24,8)	
<b>Dl. Závazky</b>	-357 (-74,2)	0 (0)	2 (1,6)	-123 (-97,6)	115 (3833,3)	-195 (-165,3)	-98 (127,3)	180 (-102,9)	-50 (-1000)	
<b>Kr. závazky</b>	-369 (-36,3)	674 (104)	-4 (-0,3)	-43 (-3,3)	-123 (-9,6)	155 (13,5)	132 (10,1)	-154 (-10,7)	-270 (-21)	
<b>Záv. k úvěrovým inst.</b>	-4 (-100)	6 (100)	-6 (-100)	20 (100)	-16 (-80)	15 (375)	-1 (-5,3)	3 (16,7)	-1 (-4,8)	
<b>Čas. rozlišení</b>	-118 (-104,4)	206 (-4120)	-48 (-23,9)	-15 (-9,8)	38 (27,5)	21 (11,9)	-142 (-72,1)	70 (127,3)	-15 (-12)	

Základní kapitál udržuje společnost na stejné úrovni a taktéž hodnota kapitálových fondů a fondů ze zisku se ve sledovaném období neměnila a zůstala ve výši, v jaké byly fondy vytvořeny před sledovaným obdobím.

Výrazným trendem v pasivech je snižující se hospodářský výsledek. Mezi lety 2008-2010 společnost sice generuje zisk, ten se ale každý rok snižuje. Tento pokles společnost přisuzuje světové finanční krizi, která se projevila v nižší návštěvnosti prodejen. Naposledy dosáhla společnost ČeSi, s.r.o. zisku v roce 2010. Největší pokles hospodářského výsledku vidíme v období 2010-2011, kdy společnost poprvé ve sledovaném období generovala ztrátu, a výsledek hospodaření se snížil o 375,9 %. Výsledek hospodaření běžného období každoročně snižuje také hodnotu výsledku hospodaření minulých let. Z výsledku hospodaření minulých let je financován záporný výsledek hospodaření, který se v roce 2017, stejně jako výsledek hospodaření běžného účetního období, překlátil do kladných čísel.

Cizí zdroje zaznamenaly v období 2008-2010 výkyv, zejména kvůli výraznému snížení dlouhodobých a krátkodobých závazků. V tomto období se společnost potýkala s vyšším tlakem dodavatelů na dřívější a včasné platby.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

Položka	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Grafický vývoj položky
	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	Abs. (v %)	
<b>Celkové tržby</b>	-1747 (-6,1)	-2557 (-9,5)	570 (2,4)	-479 (-1,9)	-866 (-3,6)	96 (0,4)	-240 (-1)	-733 (-3,1)	43 (0,2)	
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	-1376 (-29,5)	-1179 (-35,9)	1425 (67,8)	-637 (-18,1)	-1337 (-46,2)	316 (20,3)	-241 (-12,9)	-522 (-32)	-740 (-66,8)	
<b>Tržby za prodej zboží</b>	-371 (-1,6)	-1378 (-5,9)	-855 (-3,9)	158 (0,7)	471 (2,2)	-220 (-1)	1 (0)	-211 (-1)	783 (3,6)	
<b>Výkonová spotřeba</b>	-546 (-2,1)	-3408 (-13,7)	456 (2,1)	-708 (-3,2)	-825 (-3,9)	147 (0,7)	-260 (-1,3)	-451 (-2,2)	129 (0,7)	
<b>Osobní náklady</b>	75 (2,9)	124 (4,6)	4 (0,1)	132 (4,7)	-44 (-1,5)	72 (2,5)	-105 (-3,5)	-78 (-2,7)	-298 (-10,7)	
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	40 (56,3)	-29 (-26,1)	4 (4,9)	1 (1,2)	0 (0)	0 (0)	-1 (-1,1)	0 (0)	0 (0)	
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	1188 (23760)	-915 (-76,7)	-130 (-46,8)	-131 (-88,5)	-1 (-5,9)	10 (62,5)	-3 (-11,5)	110 (478,3)	-71 (-53,4)	
<b>Ostatní provozní náklady</b>	28 (90,3)	16 (27,1)	84 (112)	-49 (-30,8)	9 (8,2)	-56 (-47,1)	62 (98,4)	-105 (-84)	55 (275)	
<b>Zůstatková cena prodaného DM</b>	25 (100)	-6 (-24)	-9 (-47,4)	15 (150)	-16 (-64)	-4 (-44,4)	4 (80)	-6 (-66,7)	-1 (-33,3)	
<b>Daně a poplatky</b>	-1 (-14,3)	-1 (-16,7)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (20)	0 (0)	0 (0)	
<b>Jiné provozní náklady</b>	4 (16,7)	23 (82,1)	93 (182,4)	-64 (-44,4)	25 (31,3)	-52 (-49,5)	57 (107,5)	-99 (-90)	56 (509,1)	
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-187 (-45,8)	-168 (-76)	-99 (-186,8)	-1 (2,2)	9 (-19,1)	-53 (139,5)	56 (-61,5)	26 (-74,3)	86 (-955,6)	
<b>Výnosy z DFM - podíly</b>	-218 (-100)	28 (100)	-28 (-100)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	9 (900)	-10 (-100)	0 (0)	1 (100)	-1 (-100)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
<b>Ostatní finanční náklady</b>	-29 (-53,7)	3 (12)	-5 (-17,9)	0 (0)	18 (78,3)	9 (22)	-31 (-62)	93 (489,5)	-88 (-78,6)	
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-180 (-109,1)	15 (-100)	-23 (100)	1 (-4,3)	-19 (86,4)	-10 (24,4)	32 (-62,7)	-93 (489,5)	88 (-78,6)	
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-368 (-64,2)	-152 (-74,1)	-122 (-230,2)	0 (0)	-10 (14,5)	43 (-54,4)	-18 (50)	-67 (124,1)	174 (-143,8)	
<b>Daň z příjmů</b>	61 (87,1)	-107 (-81,7)	-13 (-54,2)	-4 (-36,4)	0 (0)	-2 (-28,6)	0 (0)	7 (140)	-1 (-8,3)	
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-429 (-85,3)	-45 (-60,8)	-109 (-375,9)	4 (-5)	-10 (13,2)	45 (-52,3)	-18 (43,9)	-74 (125,4)	175 (-131,6)	
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	-429 (-85,3)	-45 (-60,8)	-109 (-375,9)	4 (-5)	-10 (13,2)	-61 (70,9)	88 (-59,9)	-74 (125,4)	175 (-131,6)	



Horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty je vhodné začít rozbořem trendu tržeb. Celkové tržby společnosti ČeSi, s.r.o. mají ve sledovaném období převážně klesající trend. Horizontální analýza odhaluje největší propad celkových tržeb o 9,5 % v období 2009/2010. Tempo poklesu tržeb není v posledních letech tak dramatické a v období 2013/2014 a 2016/2017 dokonce společnost celkové tržby meziročně navýšila. U vývoje tržeb tedy můžeme pozorovat určitou stabilizaci trendu.

Výkonová spotřeba v podstatě kopíruje klesající vývoj tržeb, neboť její výše je úzce spojena s výši vygenerovaných tržeb.

V období 2008 – 2014 je vidět u osobních nákladů nejvyšší hodnoty a převážně růst této položky. Je to způsobeno největším počtem zaměstnanců v tomto období, kdy se jejich počet pohyboval mezi 22 – 24 zaměstnanci. V posledních třech letech byl počet zaměstnanců snížen a stabilizován na 20 zaměstnanců.

Provozní výsledek hospodaření je právě v období, kdy společnost generovala nízký objem tržeb a zároveň měla nejvyšší osobní náklady, v záporných hodnotách. Na začátku sledovaného období pozorujeme výrazné poklesy provozního výsledku hospodaření, přecházející do období ztráty. Větší nárůst je patrný až v posledním období 2016/2017, kdy provozní VH vyrostl o 955,6 %. Hodnota a vývoj provozního výsledku hospodaření dále ovlivňuje výsledek hospodaření před zdaněním a výsledek hospodaření po zdanění. Ty jsou navíc snižovány záporným finančním výsledkem hospodaření, který zahrnuje platby bankám za transakce provedené platebními kartami.

## Vertikální analýza aktiv

**Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv v %**

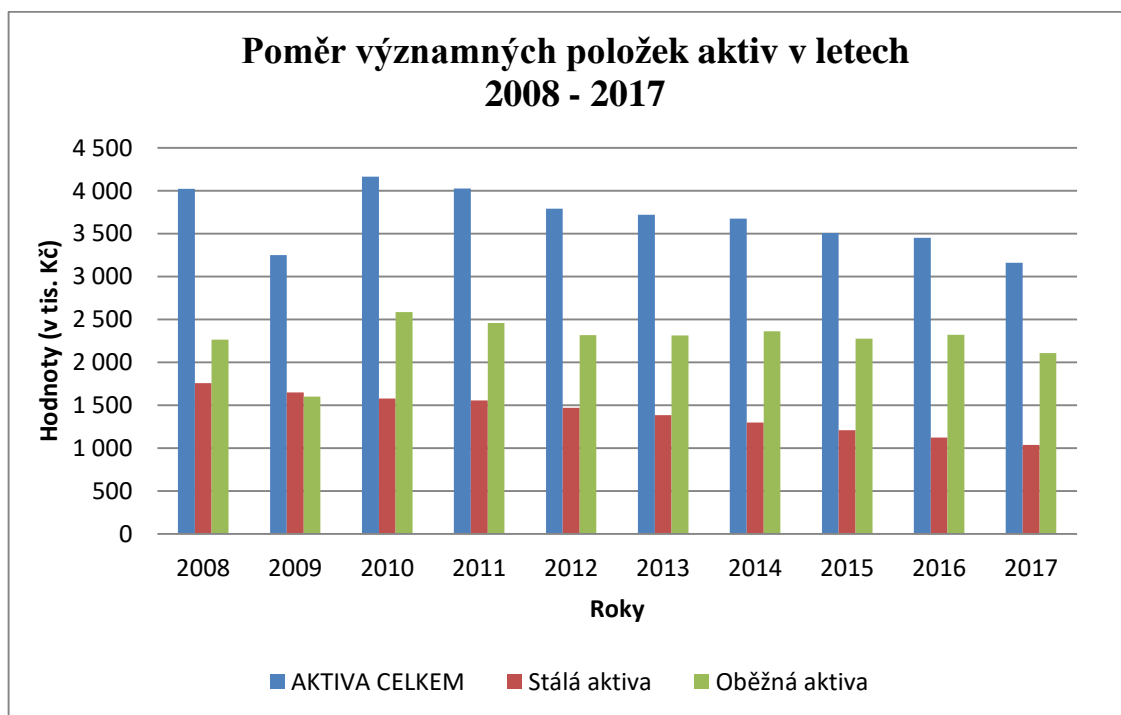
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

<b>Položka (v %)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Stálá aktiva</b>	43,71	50,71	37,86	38,62	38,74	37,20	35,29	34,50	32,53	32,82
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	43,71	50,71	37,86	38,62	38,74	37,20	35,29	34,50	32,53	32,82
<b>Oběžná aktiva</b>	56,29	49,29	62,14	61,08	61,13	62,26	64,33	64,93	67,29	66,77
<b>Zásoby</b>	40,26	39,51	59,57	48,97	57,70	57,50	54,20	55,72	62,08	41,77
<b>Pohledávky</b>	10,76	6,58	1,78	6,45	3,03	3,92	3,46	4,88	3,62	3,96
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,46	0,51
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	10,76	6,58	1,78	6,43	3,03	3,92	3,46	4,88	3,16	3,45
<b>Peněžní prostředky</b>	5,27	3,20	0,79	5,66	0,40	0,83	6,67	4,33	1,59	21,04
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	0,00	0,00	0,00	0,30	0,13	0,54	0,38	0,57	0,17	0,41

Stálá aktiva, resp. dlouhodobý majetek je ze 100 % tvořen dlouhodobým hmotným majetkem. Absence dlouhodobého nehmotného majetku naznačuje, že firma nevlastní žádný moderní software, který by ulehčoval práci například při zjišťování inventarizačních rozdílů, evidenci docházky, apod. Což potvrzuje zjištěnou slabou stránku W3 a W7.

Oběžná aktiva jsou majoritně tvořena zásobami a tvoří přibližně polovinu celkových aktiv. Toto složení aktiv je charakteristické pro obor podnikání společnosti ČeSi, s.r.o. Musí totiž udržovat vysoké stavy zásob na prodejnách a ve skladu. Oběžná aktiva v čase navyšují svůj podíl na celkových aktivech. Jediný rok, kdy byl podíl stálých aktiv vyšší než podíl oběžných aktiv, byl rok 2009. V tomto roce byla ještě relativně vysoká hodnota DHM a společnost se zároveň potýkala s nízkým odbytem.

Časové rozlišení aktiv je tvořeno náklady příštích období, konkrétně spotřebou topného paliva pro vytápění budovy prodejny. Palivo je totiž nakoupeno v listopadu a k jeho reálné spotřebě dochází v období listopad – březen, tedy i v následujícím účetním období.



**Graf č. 5: Poměr významných položek aktiv v letech 2008 – 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

## Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

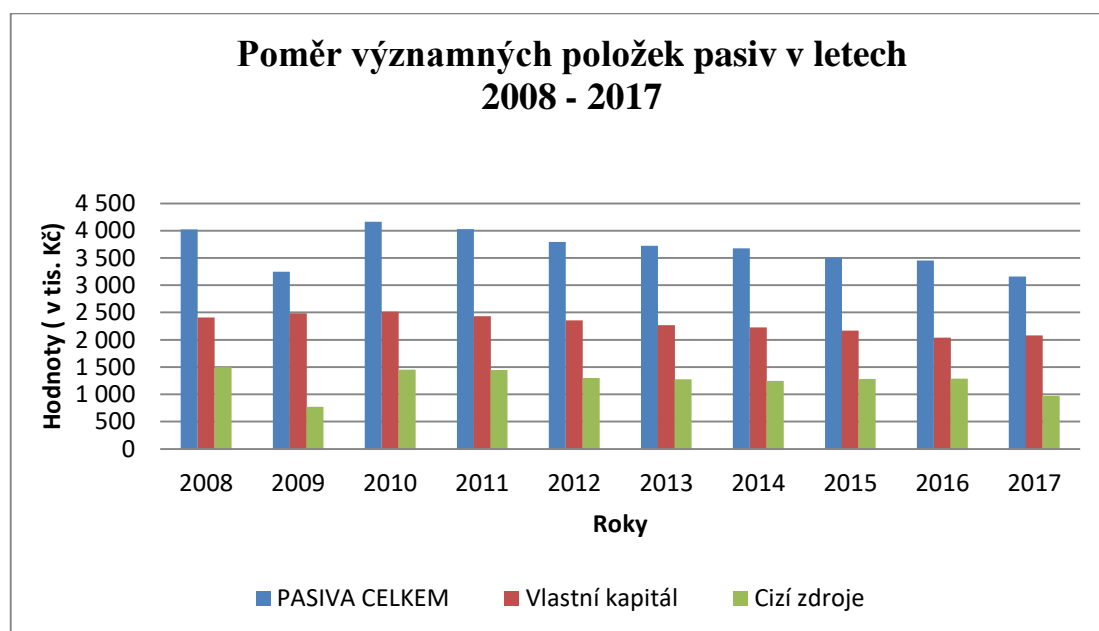
Položka (v %)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Vlastní kapitál</b>	59,87	76,40	60,31	60,36	62,13	61,02	60,65	61,88	59,01	65,82
<b>Základní kapitál</b>	2,49	3,08	2,40	2,48	2,64	2,69	2,72	2,85	2,90	3,16
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	48,46	60,00	46,82	48,40	51,42	52,42	53,06	55,60	56,49	61,71
<b>Fondy ze zisku</b>	0,25	0,31	0,24	0,25	0,26	0,27	0,27	0,29	0,29	0,32
<b>VH minulých let</b>	-3,83	10,74	10,16	11,22	9,81	7,96	5,71	4,82	3,19	-0,70
<b>VH běžného účetního období</b>	12,50	2,28	0,70	-1,99	-2,00	-2,31	-1,12	-1,68	-3,85	1,33
<b>Cizí zdroje</b>	37,33	23,75	34,86	35,84	34,23	34,25	33,99	36,56	37,37	30,70
<b>Rezervy</b>	0,10	-0,06	0,14	0,00	0,53	0,11	0,52	0,51	0,00	0,00
<b>Závazky</b>	37,23	23,82	34,72	35,84	33,70	34,14	33,47	36,04	37,37	30,70
<b>Dlouhodobé závazky</b>	11,95	3,88	2,98	3,13	0,08	3,17	-2,10	-4,99	0,14	-1,42
<b>Krátkodobé závazky</b>	25,27	19,94	31,74	32,71	33,62	30,97	35,56	41,03	37,22	32,12
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	2,81	-0,15	4,83	3,80	3,64	4,73	5,36	1,57	3,62	3,48

Pasiva společnosti jsou tvořena majoritním podílem vlastního kapitálu, jehož hodnota ve většině sledovaných let tvoří více než 60 % z celkových pasiv. Nejvyšší podíl vlastního kapitálu 76,4 % je v roce 2009, kdy společnost zaznamenala pokles tržeb a zásob a tudíž vygenerovala i menší hodnotu krátkodobých závazků.

Nejvýznamnější položkou pasiv jsou ostatní kapitálové fondy, jež hodnota představuje v každém ze sledovaných let většinu vlastního kapitálu a okolo 50 % hodnoty celkových pasiv. Zde patří především peněžité, ale i nepeněžité vklady a dary. Charakteristické pro pasiva společnosti je nízký podíl výsledku hospodaření a relativně stálý podíl závazků na celkových pasivech.

Cizí zdroje společnosti tvoří zejména závazky, kde majoritní část zastupují závazky krátkodobé. Ty mají v roce 2009 nejnižší podíl 19,94 % na celkových pasivech za období 2008 – 2017. Od tohoto roku vykazuje společnost klesající trend podílu dlouhodobých závazků, při rostoucím podílu závazků krátkodobých.

Časové rozlišení pasiv tvoří nejnižší část celkových pasiv a je tvořeno výdaji příštích období, konkrétně výdaji na zaplacení faktury za energie.



**Graf č. 6: Poměr významných položek pasiv v letech 2008 – 2017**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

## Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka č. 16: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)

Položka (v %)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Celkové tržby</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	16,320	12,249	8,676	14,221	11,883	6,623	7,938	6,986	4,901	1,622
<b>Tržby za prodej zboží</b>	83,680	87,751	91,324	85,779	88,117	93,377	92,062	93,014	95,099	98,378
<b>Výkonová spotřeba</b>	89,062	92,831	88,563	88,367	87,196	86,899	87,168	86,951	87,776	88,179
<b>Osobní náklady</b>	9,169	10,047	11,618	11,367	12,134	12,394	12,649	12,329	12,384	11,043
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	0,249	0,414	0,338	0,347	0,358	0,371	0,369	0,369	0,381	0,380
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	0,018	4,452	1,147	0,597	0,070	0,068	0,110	0,099	0,589	0,274
<b>Ostatní provozní náklady</b>	0,109	0,220	0,309	0,641	0,452	0,507	0,267	0,536	0,089	0,331
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</b>	0,000	0,093	0,078	0,040	0,103	0,038	0,021	0,039	0,013	0,009
<b>Daně a poplatky</b>	0,025	0,022	0,021	0,020	0,021	0,021	0,021	0,026	0,027	0,027
<b>Jiné provozní náklady</b>	0,084	0,104	0,210	0,580	0,329	0,448	0,225	0,472	0,049	0,296
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1,429	0,825	0,219	-0,185	-0,193	-0,162	-0,386	-0,150	-0,040	0,340
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	0,764	0,000	0,116	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	0,004	0,037	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Ostatní finanční náklady</b>	0,189	0,093	0,116	0,093	0,095	0,175	0,212	0,081	0,496	0,106
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	0,578	-0,056	0,000	-0,093	-0,090	-0,175	-0,216	-0,081	-0,496	-0,106
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	2,008	0,765	0,219	-0,278	-0,284	-0,337	-0,153	-0,232	-0,536	0,234
<b>Daň z příjmů</b>	0,245	0,489	0,099	0,044	0,029	0,030	0,021	0,021	0,053	0,049
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	1,762	0,276	0,120	-0,322	-0,312	-0,367	-0,174	-0,253	-0,589	0,186
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	1,762	0,276	0,120	-0,322	-0,312	-0,367	-0,624	-0,253	-0,589	0,186

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty zkoumá procentní podíly jednotlivých položek výkazu na celkových tržbách. Hlavní položkou jsou tedy celkové tržby, u kterých můžeme rozklíčovat jejich složení. Na celkových tržbách mají majoritní podíl tržby za prodej zboží. Jen malý podíl mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, který se navíc v čase snižuje.

Výkonová spotřeba, představuje v realitě hlavně kupní cenu zboží. Výkonová spotřeba má v každém roce vysoký podíl na celkových tržbách a kromě roku 2009 se pohybuje pod 90 %. Společnost má tedy velmi úzký prostor k pokrytí dalších vzniklých nákladů a zisku.

Další významnou položkou jsou osobní náklady tvořeny hlavně mzdovými náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Jejich poměr na tržbách se v čase zvyšuje hlavně kvůli klesajícím tržbám a nárokům na vyšší mzdy. Konkrétně se tento poměr zvýšil z 9,169 % v roce 2008 na 11,43 % v roce 2017.

Položka úpravy hodnot v provozní oblasti zahrnuje odpisy dlouhodobého hmotného majetku a její poměr na celkových tržbách je nízký a relativně stálý.

Podíl položek provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření před, resp. po zdanění je velmi nízký a je ovlivněn vysokou nákladovostí tržeb. Konkrétně je v období 2011-2016 tento podíl záporný. Společnost tedy v těchto letech vykazovala ztrátu.

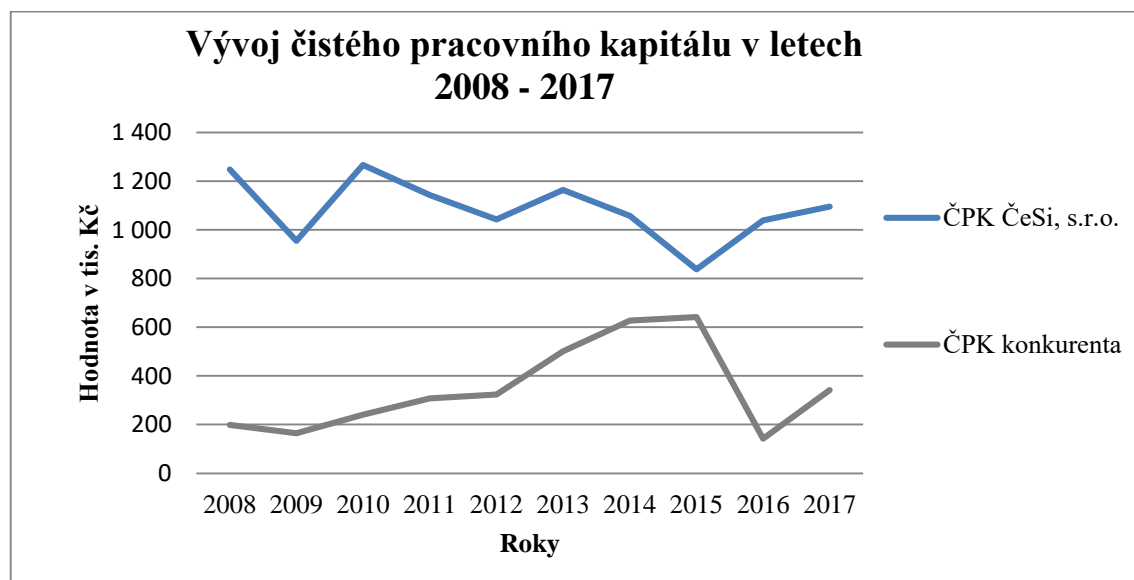
## Analýza čistého pracovního kapitálu

**Tabulka č. 17: Analýza čistého pracovního kapitálu v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

Hodnoty ČeSi, s.r.o. <i>Hodnoty Konkurenta</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ČPK</b>	1 248	954	1 266	1 143	1 043	1 164	1 057	838	1 038	1 095
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>199</i>	<i>165</i>	<i>240</i>	<i>308</i>	<i>324</i>	<i>501</i>	<i>627</i>	<i>641</i>	<i>142</i>	<i>342</i>

ČeSi, s.r.o. drží ve všech sledovaných letech čistý pracovní kapitál v kladných hodnotách. Je tedy zřejmé, že velká část oběžných aktiv je nehospodárně financována dlouhodobými zdroji, které jsou obecně považovány za dražší zdroj financování než krátkodobé zdroje. Tento fakt potvrzuje i vertikální analýza aktiv a pasiv (Tabulka č. 14, Tabulka č. 15). Na druhou stranu, díky vyšší hodnotě ČPK dosahuje společnost vyšší úroveň finanční stability. Nicméně kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu dosahuje i nejbližší konkurent.



**Graf č. 7: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008-2017 ve srovnání s konkurencí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)



Jelikož není dána závazná hodnota, jakou by měl ČPK dosahovat, je vhodné jej porovnávat s celkovými aktivy.

**Tabulka č. 18: Hodnocení strategie společnosti podle ČPK**

(Vlastní zpracování dle: Marek, 2009, s. 287)

Strategie společnosti	Hodnota čistého pracovního kapitálu
<b>Agresivní</b>	pod 0,1
<b>Průměrná</b>	0,1 – 0,3
<b>Konzervativní</b>	nad 0,3

Podle poměru celkových aktiv a ČPK, který lze vidět v tabulce č. 19 lze popsat strategii ČeSi, s.r.o. jako více konzervativní, než jakou uplatňuje nejbližší konkurent. Společnost ČeSi, s.r.o. podstupuje nižší riziko a může dosahovat lepší platební schopnosti než její nejbližší konkurence, tudíž může být vnímána jako lepší a vhodnější obchodní partner (S4).

**Tabulka č. 19: poměr ČPK a celkových aktiv v porovnání s konkurencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

Hodnoty ČeSi, s.r.o. <i>Hodnoty Konkurenta</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ČPK/A</b>	0,31	0,29	0,30	0,28	0,28	0,31	0,29	0,24	0,30	0,35
<i>Hodnota konkurenta</i>	0,10	0,09	0,13	0,18	0,20	0,30	0,38	0,39	0,09	0,20

## Analýza poměrových ukazatelů

### Ukazatelé likvidity

**Tabulka č. 20: Hodnoty ukazatelů likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

<b>Hodnoty ČeSi, s.r.o.</b> <i>Hodnoty Konkurenta</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Běžná likvidita</b>	2,23	2,47	1,96	1,87	1,82	2,01	1,81	1,58	1,80	2,06
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>1,19</i>	<i>1,17</i>	<i>1,23</i>	<i>1,33</i>	<i>1,35</i>	<i>1,57</i>	<i>1,84</i>	<i>1,79</i>	<i>1,12</i>	<i>1,31</i>
<b>Pohotová likvidita</b>	0,63	0,49	0,08	0,37	0,10	0,15	0,28	0,22	0,13	0,76
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>0,32</i>	<i>0,25</i>	<i>0,27</i>	<i>0,35</i>	<i>0,39</i>	<i>0,40</i>	<i>0,33</i>	<i>0,49</i>	<i>0,25</i>	<i>0,30</i>
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,21	0,16	0,02	0,17	0,01	0,03	0,19	0,11	0,04	0,66
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>0,11</i>	<i>0,09</i>	<i>0,15</i>	<i>0,12</i>	<i>0,21</i>	<i>0,18</i>	<i>0,18</i>	<i>0,30</i>	<i>0,09</i>	<i>0,13</i>

Běžná likvidita je ve všech sledovaných letech ideální a pohybuje se nad hodnotou 1,5. V prvních dvou letech a v letech 2013 a 2017 překračuje hodnotu 2, která se již může zdát vysoká. Nicméně analyzovaná společnost podniká v oboru vyžadujícím vysoké stavy zásob, proto mohou být hodnoty běžné likvidity mírně vyšší. Z těchto hodnot běžné likvidity se dá usuzovat, že ČeSi, s.r.o. má vysokou schopnost hradit své závazky (S5). Horších hodnot však dosahuje nejbližší konkurent a hodnoty běžné likvidity se u něj ve většině sledovaných let pohybují pod doporučenými hodnotami. Hodnoty pohotové a okamžité likvidity již neovlivňují stavy zásob, a tak lépe odráží schopnost hradit krátkodobé závazky ihned. Pohotová i okamžitá likvidita se zřídka pohybovala v doporučených hodnotách. Až v roce 2017 se pohotová likvidita nejvíc blíží k hodnotě 1 a okamžitá likvidita překročila horní hranici 0,5. Hodnocení analýzy likvidity je tedy takové, že společnost ČeSi, s.r.o. může velmi dobře splácet své závazky přeměnou oběžných aktiv na peněžní prostředky, nicméně může mít občas problém s placením krátkodobých závazků. (W8)

### Ukazatelé aktivity

**Tabulka č. 21: Hodnoty ukazatelů obratu celkových aktiv a doby obratu celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

<b>Hodnoty ČeSi, s.r.o.</b> <i>Hodnoty Konkurenta</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	7,1	8,2	5,8	6,2	6,4	6,3	6,4	6,6	6,5	7,2
<i>Hodnota konkurenta</i>	7,8	8,3	7,3	7,6	7,5	6,9	6,9	7,0	7,0	6,9
<b>DO celkových aktiv</b>	50,8	43,7	61,9	58,5	56,1	57,1	56,2	54,1	55,0	50,3
<i>Hodnota konkurenta</i>	46,3	43,2	49,5	47,1	47,8	51,9	52,2	51,5	51,6	52,4

Trend **obratu aktiv** je od roku 2010 mírně rostoucí, což znamená stále lepší a efektivnější hospodaření majitelů s vloženým aktivy (S6). 1 Kč celkových aktiv vygenerovala ročně za posledních 10 let 5,82 Kč – 8,24 Kč tržeb. Hodnoty obratu aktiv se mohou zdát vysoké, nicméně obor podnikání je nenáročný na množství aktiv, resp. dlouhodobého majetku. To znamená, že společnost nepotřebuje ke své činnosti např. drahé stroje a technologicky vyspělý software. Porovnáme-li tyto ukazatele s konkurencí, dosahují obě společnosti podobných výsledků, avšak nejbližší konkurent je schopen dosahovat kratší doby obratu celkových aktiv a vyššího obratu celkových aktiv.

**Tabulka č. 22: Hodnoty ukazatelů obratu zásob a doby obratu zásob**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

<b>Hodnoty ČeSi, s.r.o.</b> <i>Hodnoty Konkurence</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Obrat zásob</b>	17,6	20,9	9,8	12,6	11,1	11,0	11,8	11,9	10,5	17,1
<i>Hodnota konkurenta</i>	16,7	16,8	13,1	13,9	13,5	11,4	10,0	10,8	10,7	10,4
<b>Doba obratu zásob</b>	20,4	17,3	36,8	28,6	32,4	32,8	30,4	30,2	34,2	21,0
<i>Hodnota konkurenta</i>	21,6	21,4	27,5	25,9	26,7	31,5	35,9	33,2	33,7	34,5

Jak ukazuje vertikální analýza aktiv, zásoby tvoří v každém sledovaném roce okolo 50 % hodnoty oběžného majetku, tudíž jejich analýza a řízení může být pro podnik velmi důležitá. **Obrat zásob** se od roku 2012 relativně ustálil okolo hodnoty 11 a v roce 2017 se zvýšil na 17,14. To znamená, že v roce 2017 dokázala ČeSi, s.r.o. nakoupit a prodat zásoby více než 17x a zároveň snížit dobu držení zásob na 21 dní. Zásoby nejsou na skladech drženy dlouho a podnik je dokáže relativně rychle prodat (S7).

**Tabulka č. 23: Hodnoty ukazatelů obratu pohledávek a doby obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

<b>Hodnoty ČeSi, s.r.o.</b> <i>Hodnoty Konkurence</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Obrat pohledávek</b>	65,9	125,2	327,5	95,4	211,6	160,7	185,5	136,4	180,7	181,0
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>70,1</i>	<i>100,1</i>	<i>105,4</i>	<i>59,8</i>	<i>73,4</i>	<i>61,8</i>	<i>100,7</i>	<i>74,2</i>	<i>60,0</i>	<i>64,7</i>
<b>DO pohledávek</b>	5,5	2,9	1,1	3,8	1,7	2,2	1,9	2,6	2,0	2,0
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>5,1</i>	<i>3,6</i>	<i>3,4</i>	<i>6,0</i>	<i>4,9</i>	<i>5,8</i>	<i>3,6</i>	<i>4,9</i>	<i>6,0</i>	<i>5,6</i>

Hodnoty obratu pohledávek jsou vysoké a doba obratu pohledávek je krátká. Je to dáno tím, že společnost má velkou část prodejů v hotovosti. Jen minoritní podíl mají zákazníci platící na fakturu. Tito zákazníci mají výbornou platební morálku a ČeSi, s.r.o. má velmi dobrou schopnost řídit a případně upomínat tyto pohledávky (S8). Nejbližší konkurence za ČeSi, s.r.o. v hodnocení těchto ukazatelů lehce zaostává a dosahuje s výjimkou roku 2008 nižší obratovosti pohledávek a delší doby obratu pohledávek.

**Tabulka č. 24: Hodnoty ukazatelů obratu závazků a doby obratu závazků**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

<b>Hodnoty ČeSi, s.r.o.</b> <i>Hodnoty Konkurence</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Obrat závazků</b>	19,1	34,6	16,8	17,2	19,0	18,5	19,2	18,4	17,5	23,3
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>14,2</i>	<i>15,3</i>	<i>12,5</i>	<i>13,5</i>	<i>12,9</i>	<i>13,2</i>	<i>15,0</i>	<i>14,1</i>	<i>9,3</i>	<i>10,5</i>
<b>DO závazků</b>	18,9	10,4	21,5	21,0	18,9	19,5	18,8	19,5	20,6	15,4
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>25,3</i>	<i>23,6</i>	<i>28,9</i>	<i>26,7</i>	<i>27,9</i>	<i>27,2</i>	<i>23,9</i>	<i>25,5</i>	<i>38,9</i>	<i>34,2</i>
<b>DO kr. závazků</b>	12,8	8,7	19,6	19,1	18,9	17,7	20,0	22,2	20,5	16,1
<i>Hodnota konkurenta</i>	<i>25,0</i>	<i>23,2</i>	<i>28,5</i>	<i>26,4</i>	<i>27,6</i>	<i>27,0</i>	<i>23,8</i>	<i>25,4</i>	<i>38,9</i>	<i>34,1</i>

Doba obratu krátkodobých závazků je v normě v porovnání se smluvně určenou splatností závazků s dodavateli a ČeSi, s.r.o. má dobrou platební morálku (S9). Navíc v každém ze sledovaných let je doba obratu závazků vždy delší než doba obratu pohledávek, což je pozitivní zjištění.

### *Obratový cyklus peněz*

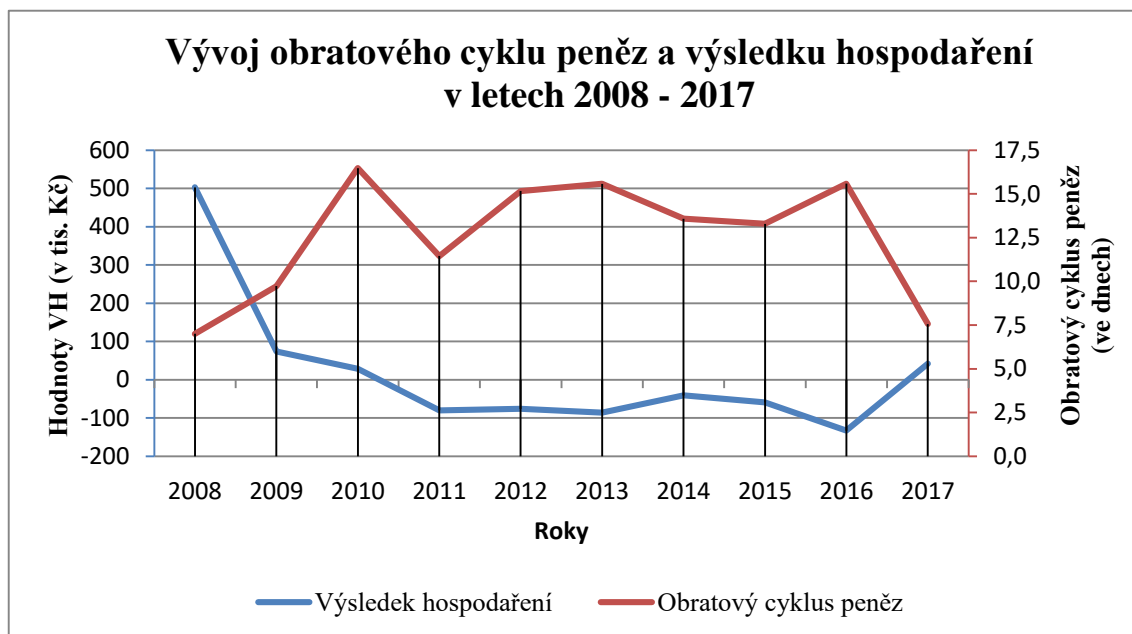
Obratový cyklus peněz, nám ukazuje dobu, která uplyne mezi nákupem materiálu či zboží a inkasem finančních prostředků za pohledávky.

**Tabulka č. 25: Obratový cyklus peněz ve dnech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

Obratový cyklus peněz (ve dnech)									
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
7,0	9,7	16,5	11,4	15,2	15,6	13,6	13,3	15,6	7,6

Již z charakteru činnosti, lze usuzovat, že doba mezi nákupem zboží a inkasem tržeb bude krátká. V prvních dvou letech a v roce 2017 se za pohledávky inkasovalo již do 10 dní (S10). Zajímavé je grafické srovnání s vývojem výsledku hospodaření, kdy při delší době obrátového cyklu peněz, která převyšuje dobu obratu krátkodobých závazků, dosahuje společnost výrazného poklesu výsledku hospodaření a ztráty



**Graf č. 8: Vývoj obrátového cyklu peněz a výsledku hospodaření v letech 2008 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

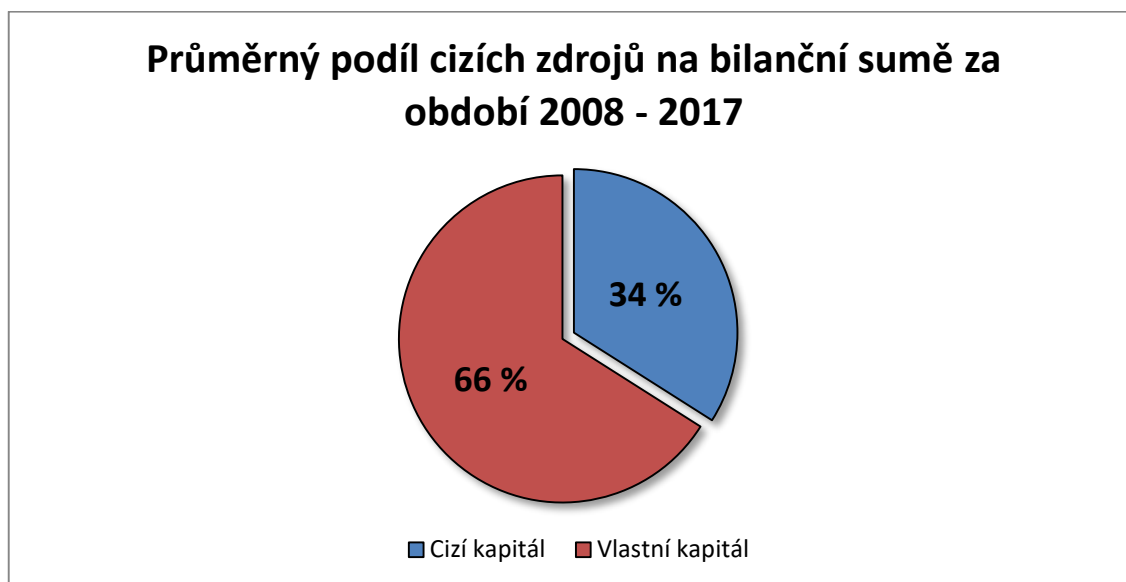
## Ukazatelé zadluženosti

**Tabulka č. 26: Ukazatelé zadluženosti v letech 2008 - 2017 v procentech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

<b>Hodnoty ČeSi, s.r.o.</b> <i>Hodnoty Konkurence</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Celková zadluženost</b>	37%	24%	35%	36%	34%	34%	34%	37%	37%	31%
<i>Hodnota konkurenta</i>	55%	55%	59%	57%	59%	53%	46%	49%	75%	65%
<b>Koef. samofinancování</b>	60%	76%	60%	60%	62%	61%	61%	62%	59%	66%
<i>Hodnota konkurenta</i>	45%	45%	41%	43%	41%	47%	54%	51%	25%	35%

Jestliže budeme brát hodnoty zadluženosti menší než 50 % jako ideální, pak se analyzovaná společnost v každém ze sledovaných let v tomto intervalu pohybuje. Průměrná celková zadluženost společnosti za období 2008 – 2017 je 34 % a dosahuje vysoké hodnoty samofinancování. ČeSi, s.r.o. dosahuje dlouhodobě nízké hodnoty zadlužení a tento fakt působí v očích potenciálních věřitelů pozitivně, tudíž má možnost vyjednat si výhodné podmínky úvěrového financování (S11). Má také prostor pro optimalizaci finanční struktury, tedy využít více cizího kapitálu, který se obecně považuje za levnější. Naopak konkurenční společnost je zadlužená více a v roce 2016 dosahuje dokonce 75% zadluženosti.



**Graf č. 9: Průměrná zadluženost ČeSi, s.r.o. za období 2008 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

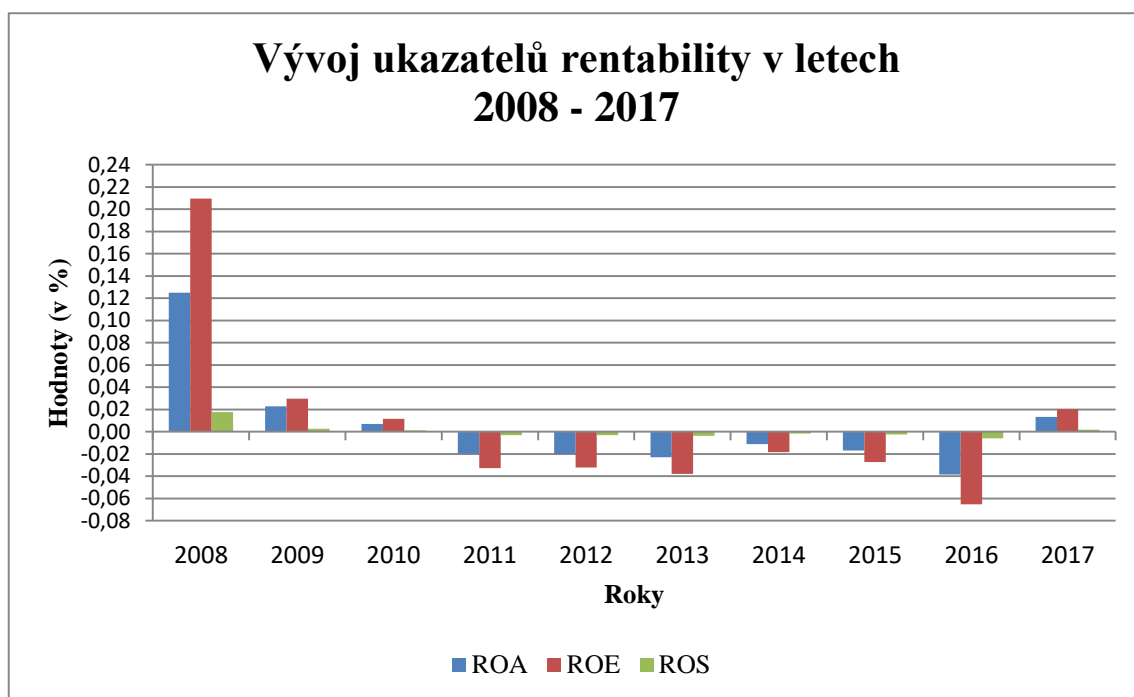
## Ukazatelé rentability

**Tabulka č. 27: Ukazatelé rentability v letech 2008 – 2017 v procentech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)

Hodnoty ČeSi, s.r.o. Hodnoty Konkurence	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ROA</b>	12,5	2,28	0,7	-1,99	-2	-2,31	-1,12	-1,68	-3,85	1,33
<i>ROA konk.</i>	0,007	0,013	-0,022	-0,010	-0,030	-0,034	-0,023	-0,008	-0,013	-0,004
<b>ROE</b>	20,96	2,98	1,15	-3,29	-3,23	-3,79	-1,84	-2,72	-6,53	2,02
<i>ROE konk.</i>	0,016	0,028	-0,053	-0,024	-0,073	-0,072	-0,042	-0,016	-0,052	-0,010
<b>ROS</b>	1,76	0,28	0,12	-0,32	-0,31	-0,37	-0,17	-0,25	-0,59	0,19
<i>ROS konk.</i>	0,001	0,002	-0,003	-0,001	-0,004	-0,005	-0,003	-0,001	-0,002	-0,001

Ukazatelé ziskovosti, resp. rentability, vykazují ve všech sledovaných letech velmi nízké hodnoty. S výjimkou roku 2008, kdy společnost dosáhla výborných hodnot ROA a ROE. Poté všechny ukazatele rapidně klesly až na hranici nuly v roce 2010 a v roce 2011. Tehdy na společnost dolehla světová finanční krize a ukazatelé dosahovaly záporných hodnot (W9). K dalšímu obratu došlo až v roce 2017, kdy se dostaly zpátky do kladných čísel.



**Graf č. 10: Vývoj ukazatelů rentability v letech**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

*Predikce bankrotu – aplikace Altmanova indexu finančního zdraví pro nevýrobní společnosti*

**Tabulka č. 28: Predikce bankrotu - Altmanův model pro nevýrobní společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

Ukazatel	Váha	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
		abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.	abs.
<b>Zisk/A</b>	6,720	0,13	0,02	0,01	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01	-0,02	-0,04	0,01
<b>VK/CZ</b>	1,050	1,61	3,22	1,74	1,68	1,84	1,79	1,81	1,72	1,58	2,14
<b>NZ/A</b>	3,260	-0,04	0,11	0,10	0,11	0,10	0,08	0,06	0,05	0,03	-0,01
<b>ČPK/A</b>	6,560	0,31	0,29	0,30	0,28	0,28	0,31	0,29	0,24	0,30	0,35
<b>Z"-score</b>		<b>4,44</b>	<b>5,81</b>	<b>4,20</b>	<b>3,86</b>	<b>3,93</b>	<b>4,03</b>	<b>3,90</b>	<b>3,41</b>	<b>3,48</b>	<b>4,59</b>
<b>Hrozba bankrotu</b>		<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>

Hodnoty Z“-score by se měly pohybovat nad hranicí hodnoty 2,6. V každém ze sledovaných let převyšuje Z“-score tuto hodnotu, především díky konzervativní strategii tvorby ČPK a nízké celkové zadluženosti. Tudíž můžeme společnost posoudit jako bonitní a vyvrátit hrozbu bankrotu podle Altmanova indexu finančního zdraví pro nevýrobní společnosti.



## 2.6 SWOT analýza

**Tabulka č. 29: Shrnutí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do SWOT matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungující komunikace napříč organizační strukturou (S1)</li> <li>Kooperace s podřízenými při rozhodování (S2)</li> <li>Zkušenosti zaměstnanci (S3)</li> <li>Kladná hodnota ČPK (S4)</li> <li>Vysoké hodnoty běžné likvidity (S5)</li> <li>Hospodaření s vloženými aktivy (S6)</li> <li>Relativně rychlá obrátkovost zásob (S7)</li> <li>Schopnost rychle inkasovat pohledávky (S8)</li> <li>Dobrá platební morálka (S9)</li> <li>Rychlý obrátový cyklus peněz (S10)</li> <li>Nízká úroveň zadlužení (S11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nejasná strategie a strategické cíle (W1)</li> <li>Nerozdělené kompetence mezi dvěma majiteli (W2)</li> <li>Zastaralé technologie a žádný informační systém (W3)</li> <li>Nedůraz ve vedení podřízených (W4)</li> <li>Bariéry pro objektivní výběr zaměstnanců (W5)</li> <li>Zaměstnanci neztotožnění s firmou a její vizí (W6)</li> <li>Zastaralé vybavení prodejen a absence investic do majetku (W7)</li> <li>Možný problém s platbou krátkodobých závazků (W8)</li> <li>Nízké úrovně ukazatelů rentability (W9)</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>Populární kvalitnější a české zboží (O1)</li> <li>Bariéry vstupu na místní trh a přesycenost supermarketů (O2)</li> <li>Široký sortiment zboží a objemové slevy (O3)</li> <li>Silná pozice u místních obyvatel (O4)</li> <li>Vyjednávání s menšími dodavateli (O5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nestálá a nepředvídatelná politická situace (T1)</li> <li>Růst minimální mzdy (T2)</li> <li>Zpomalení růstu reálného HDP (T3)</li> <li>Nízká míra nezaměstnanosti (T4)</li> <li>Zvyšování úrokových sazeb (T5)</li> <li>Snižování růstu mezd a platů a snížení růstu spotřeby domácností (T6)</li> <li>Zvyšování průměrného věku populace (T7)</li> <li>Nakupování přes internet (T8)</li> <li>Samoobslužné pokladny (T9)</li> <li>Nahraditelnost zboží produkty z farem a specializovaných obchůdků (T10)</li> <li>Konkurence v podobě supermarketů a hypermarketů (T11)</li> <li>Odběratelé v silné vyjednávací pozici (T12)</li> </ul>

Pro vyhodnocení SWOT matice byla stanovena pro silné stránky a příležitosti bodová škála od 1 – 5, kdy 1 bod znamená pro společnost nejmenší spokojenost s daným faktorem a 5 bodů největší spokojenost. Pro slabé stránky byla vytvořena bodová škála od -1 - -5, kdy přiřazení bodu -1 znamená nejmenší nespokojenost s faktorem a bodu -5 největší nespokojenost. Následně byla faktorům přiřazena váha podle toho, jak důležitý je tento faktor z pohledu vlivu na společnost. Po vynásobení bodového hodnocení váhou byly sečteny jednotlivé skupiny SWOT a zjištěno celkové hodnocení interních a externích faktorů, aby mohlo být vyjádřeno celkové hodnocení SWOT matice.

**Tabulka č. 30: SWOT analýza**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dědková, 2013)

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dečková, 2013)

Silné stránky			
Faktor	Hodnocení 1 - 5	Váha (0-1)	Výsledek
(S1)	5	0,11	0,55
(S2)	4	0,11	0,44
(S3)	4	0,13	0,52
(S4)	3	0,1	0,3
(S5)	3	0,04	0,12
(S6)	3	0,05	0,15
(S7)	3	0,07	0,21
(S8)	5	0,11	0,55
(S9)	5	0,1	0,5
(S10)	4	0,08	0,32
(S11)	5	0,1	0,5
Celkové hodnocení			4,16

Slabé stránky			
Faktor	Hodnocení -1 - -5	Váha (0-1)	Výsledek
(W1)	-4	0,11	-0,44
(W2)	-2	0,1	-0,2
(W3)	-4	0,13	-0,52
(W4)	-3	0,09	-0,27
(W5)	-2	0,11	-0,22
(W6)	-2	0,08	-0,16
(W7)	-3	0,13	-0,39
(W8)	-2	0,12	-0,24
(W9)	-5	0,13	-0,65
Celkové hodnocení			-3,09

Příležitosti			
Faktor	Hodnocení 1 - 5	Váha (0-1)	Výsledek
(O1)	3	0,24	0,72
(O2)	4	0,17	0,68
(O3)	3	0,14	0,42
(O4)	5	0,25	1,25
(O5)	4	0,2	0,8
Celkové hodnocení			3,87

Hrozby			
Faktor	Hodnocení -1 - -5	Váha (0-1)	Výsledek
(T1)	-2	0,11	-0,22
(T2)	-5	0,09	-0,45
(T3)	-3	0,1	-0,3
(T4)	-3	0,07	-0,21
(T5)	-3	0,06	-0,18
(T6)	-4	0,07	-0,28
(T7)	-1	0,05	-0,05
(T8)	-5	0,09	-0,45
(T9)	-4	0,08	-0,32
(T10)	-3	0,08	-0,24
(T11)	-5	0,11	-0,55
(T12)	-4	0,09	-0,36
Celkové hodnocení			-3,61

**Tabulka č. 31: Celkové hodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Celkové hodnocení interních faktorů</b>	<b>1,07</b>
<b>Celkové hodnocení externích faktorů</b>	<b>0,26</b>
<b>Celkové hodnocení SWOT analýzy</b>	<b>1,33</b>

Konečná bilance SWOT analýzy je kladná, a společnost má potenciál pro úspěšné působení na trhu. Nicméně je celková bilance velmi nízká. Společnost by měla zapracovat na zlepšení slabých stránek, a to zejména faktorů W1 (Nejasná strategie a strategické cíle), W3 (Zastaralé technologie a žádný informační systém) a W9 (Nízké úrovně ukazatelů rentability), jelikož je s nimi nejvíce nespokojená a zároveň pro ni mají vysokou váhu. Nabízí se možnost využití příležitosti O1, tedy oblíbenosti kvalitního a českého zboží, jelikož je s jeho zastoupením společnost jen průměrně spokojena a má pro společnost vysokou důležitost. Největší hrozbou je faktor T11 a společnost vnímá konkurenci velkých supermarketů jako nejrizikovější oblast v jejím dalším působení. Faktor má pro společnost nejvyšší váhu a zároveň je s ním nejvíce nespokojená.

### 3 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V praktické části je sestaven dlouhodobý finanční plán společnosti ČeSi, s.r.o. Plánování vychází z výsledků analýzy 10leté činnosti společnosti a předpokladů budoucího vývoje trhu a ekonomiky.

#### 3.1 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán pro následující 4 roky je na přání majitelů doplněn o 1 rok navíc. Návrh dlouhodobého finančního plánu je proto zpracován na 5 následujících let, resp. účetních období. Vypracovány jsou dvě varianty plánu: optimistická a pesimistická, pro období 2018 – 2022.

##### 3.1.1 Kritéria pro zvolený časový horizont

###### *1. Dosahování kladného výsledku hospodaření*

Kritériem společnosti je v každém z plánovaných let dosahovat kladného výsledku hospodaření.

###### *2. Udržování celkové zadluženosti pod 40 %*

Společnost se dlouhodobě snaží držet nízkou míru zadlužení a v tom by chtěla pokračovat i v plánovaném období. Vytýčila si udržovat v plánovaném období celkovou zadluženost pod 40 %.

##### 3.1.2 Prognóza vývoje tržeb

###### **Dosavadní vývoj**

V analytické části byl analyzován dosavadní vývoj tržeb za posledních 10 let. Bylo zjištěno, že tržby mezi lety 2008 – 2017 byly silně ovlivněny světovou finanční krizí, která podnik postupně uvedla do finanční ztráty. Toto 10leté období se vyznačovalo klesajícím trendem vývoje tržeb, až v posledním sledovaném roce 2017 byl zaznamenán u tržeb meziroční nárůst.

## Varianty pravděpodobnosti plánu

### *Pesimistická varianta*

Jako **pesimistická varianta** je zvolena varianta vývoje tržeb, jejíž hodnoty vychází z dat o tržbách společnosti a odvětví a z makroekonomických ukazatelů za posledních 10 let. Pro tuto variantu byla použita technika předpovědi budoucího prodeje regresní a korelační analýzou. Na základě dat z minulosti jsou předpovězeny nejpravděpodobnější objemy budoucích tržeb. Pro provedení analýzy je zapotřebí určit k přehledu dosavadního vývoje tržeb společnosti uvedeném v textu dříve, také dosavadní vývoj tržeb trhu, resp. odvětví, na kterém se společnost nachází. Jedná se o odvětví CZ-NACE 47.1 a 47.2, tedy maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách a maloobchod v nespecializovaných prodejnách.

**Tabulka č. 32: Dosavadní vývoj tržeb v odvětví a vývoj HDP 2008-2017 v mil. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Rok	Tržby odvětví (v mil. Kč)	HDP v b. c. (v mld. Kč)
2008	412 042	4 024
2009	396 351	3 930
2010	396 176	3 962
2011	410 374	4 034
2012	412 944	4 060
2013	418 664	4 098
2014	432 424	4 314
2015	437 618	4 596
2016	451 370	4 768
2017	476 647	5 047

Na základě dosavadního vývoje zvolených makroekonomických ukazatelů je vypočítán Pearsonův korelační koeficient.

**Tabulka č. 33: Pearsonův korelační koeficient**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

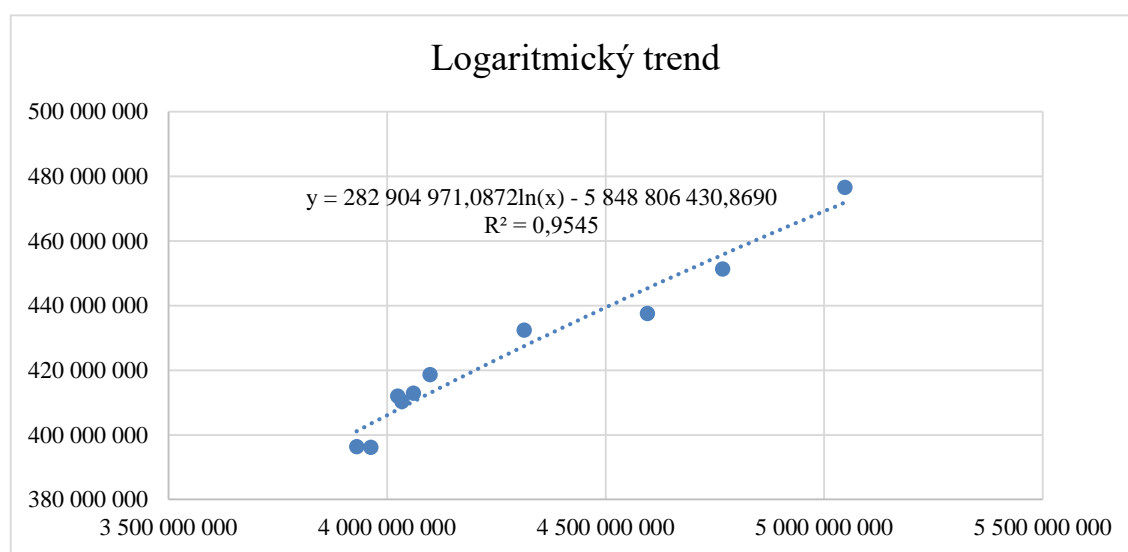
Pearsonův korelační koeficient	
Hrubý domácí produkt (b. c. )	<b>0,9767</b>
HDP (růst v %, s. c.)	0,6162
Deflátor HDP (růst v %)	0,2233
Průměrná míra inflace v % (index spotř. cen)	-0,1588
Spotřeba domácností (růst v %)	0,7676
Míra nezaměstnanosti (obecná průměr v %)	-0,8357

Nejsilnější korelaci dosahují tržby s HDP v běžných cenách, proto se pro účely provedení predikčního testu použijí makroekonomické prognózy tohoto ukazatele.

**Tabulka č. 34: Hodnoty spolehlivosti  $R^2$  trendů v predikčním testu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota spolehlivosti $R^2$	
Lineární trend	0,954
<b>Logaritmický trend</b>	<b>0,9545</b>
Mocninný trend	0,9516
Polynomický trend	0,9542

Vývoj tržeb k vývoji HDP podle predikčního testu nejlépe koresponduje s trendem logaritmickým.



**Graf č. 11: Logaritmický trend**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Logaritmická funkce  $y = 282\,904\,971,0872\ln(x) - 5\,848\,806\,430,8690$  je použita pro prognózu tržeb odvětví, kde  $y$  = prognóza tržeb v odvětví a  $x$  = prognóza HDP. Pomocí vypočítaného podílu na trhu a indexů růstů jsou následně z tržeb odvětví spočítané tržby společnosti na období 2018 – 2022.

**Tabulka č. 35: Stanovení tržeb pro pesimistickou variantu finančního plánu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Tržby společnosti (v tis. Kč)	Tržby odvětví (v mil. Kč)	Podíl na trhu (v %)	Index růstu trhu	Index růstu tržního podílu	Index růstu tržeb podniku
2008	28 542	412 042	0,000069	-	-	-
2009	26 795	396 351	0,000068	0,9619	0,9760	<b>0,9388</b>
2010	24 238	396 176	0,000061	0,9996	0,9050	<b>0,9046</b>
2011	24 808	410 374	0,000060	1,0358	0,9881	<b>1,0235</b>
2012	24 329	412 944	0,000059	1,0063	0,9746	<b>0,9807</b>
2013	23 463	418 664	0,000056	1,0139	0,9512	<b>0,9644</b>
2014	23 559	432 424	0,000054	1,0329	0,9721	<b>1,0041</b>
2015	23 319	437 618	0,000053	1,0120	0,9781	<b>0,9898</b>
2016	22 586	451 370	0,000050	1,0314	0,9391	<b>0,9686</b>
2017	22 629	476 647	0,000047	1,0560	0,9488	<b>1,0019</b>
2018	22 129	485 945	0,000046	1,0195	0,9592	<b>0,9779</b>
2019	21 886	501 035	0,000044	1,0311	0,9592	<b>0,9890</b>
2020	21 499	513 111	0,000042	1,0241	0,9592	<b>0,9823</b>
2021	21 060	523 994	0,000040	1,0212	0,9592	<b>0,9796</b>
2022	20 646	535 551	0,000039	1,0221	0,9592	<b>0,9804</b>

Pesimistická varianta nepočítá s pokračováním růstu tržeb, kterého bylo dosaženo v roce 2017 a dále předpovídá postupné snižování tržeb. Bude se snižovat také podíl na trhu, neboť prognózované tržby odvětví se v plánovaném období zvyšují.

#### *Optimistická varianta*

**Optimistická varianta** předpokládá 1% růst tržeb v roce 2018, jako navázání na růst z roku 2017. Tato predikce vychází hlavně z předpokladu majitelů a je přihlédnuto i k průměrné hodnotě zjištěného ukazatele *Sustainable growth rate* za posledních 9 let.

**Tabulka č. 36: Hodnoty Sustainable growth rate 2009 - 2017 a průměrná hodnota**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Retention ratio (b)	6,80	2,55	-0,36	1,05	0,88	2,10	0,69	0,44	-3,14	
Sustainable growth rate	0,254	0,030	0,012	-0,033	-0,032	-0,037	-0,019	-0,028	-0,060	0,97 %

V roce 2019 se předpokládá impuls k růstu tržeb z důvodů rozšíření prodejny a sortimentu masných výrobků, ovoce a zeleniny. Majitelé očekávají v roce 2019 po otevření nové části prodejny minimálně dvojnásobný růst tržeb oproti předchozímu

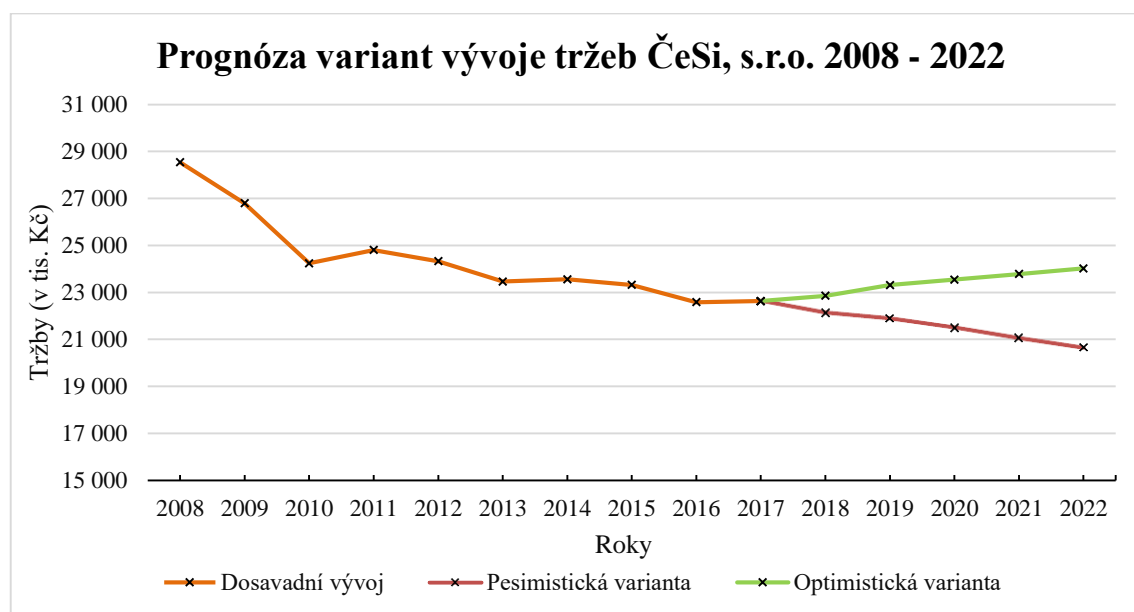
období. Nicméně v dalších letech už nebude dodatečný růst tržeb tak výrazný a vrátí se zpátky na 1% míru růstu.

**Tabulka č. 37: Stanovení tržeb pro optimistickou variantu finančního plánu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby společnosti (v tis. Kč)</b>	22 855 (+1 %)	23 312 (+2 %)	23 546 (+1 %)	23 781 (+1 %)	24 019 (+1 %)

#### *Shrnutí pesimistické a optimistické varianty*

Níže můžeme vidět grafické shrnutí vývoje tržeb obou variant finančního plánu.



**Graf č. 12: Dosavadní vývoj a prognóza vývoje tržeb v jednotlivých variantách v letech 2008-2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



### 3.1.3 Předpoklady pro sestavení finančního plánu

#### Stanovení položek ovlivňující VH

*Výkonová spotřeba* je nejvýznamnější položkou ovlivňující VH. Jelikož se společnost zabývá maloobchodem a nakupuje zboží za účelem následného prodeje, je v každém z minulých let výkonová spotřeba vysoká a ve všech sledovaných letech relativně stálá. K výpočtu plánované výkonové spotřeby je jako referenční sazba použita průměrná hodnota podílu výkonové spotřeby na tržbách za 10 let činnosti, tedy 88,3 %. Vedení společnosti má možnost s některými dodavateli, s nimiž buď dlouhodobě spolupracuje, nebo je v silnější vyjednávací pozici, vyjednat lepší podmínky pro nákup zboží. Majitelé proto očekávají, že se výkonová spotřeba v plánovaném období může snížit.

**Tabulka č. 38: Minulé hodnoty výkonové spotřeby 2008 - 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

Roky	Tržby (Tis. Kč)	Výkonová spotřeba (Tis. Kč)	Výkonová spotřeba (v %)
2008	28 542	25 420	89,06
2009	26 795	24 874	92,83
2010	24 238	21 466	88,56
2011	24 808	21 922	88,37
2012	24 329	21 214	87,2
2013	23 463	20 389	86,9
2014	23 559	20 536	87,17
2015	23 319	20 276	86,95
2016	22 586	19 825	87,78
2017	22 629	19 954	88,18
<b>Průměrná hodnota</b>			<b>88,30 %</b>

*Osobní náklady* budou plánovány jako průměr procentního podílu na celkových ročních tržbách, jež společnost u této položky dlouhodobě dosahuje. Podíl osobních nákladů na celkových tržbách je za posledních 10 let průměrně 11,51 %.

**Tabulka č. 39: Podíl osobních nákladů na tržbách 2008-2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Podíl os. nákladů na tržbách (v %)</b>	9,17	10,05	11,62	11,37	12,13	12,39	12,65	12,33	12,38	11,04

*Nákladové úroky* budou odvozeny ze splátkového kalendáře podnikatelského úvěru čerpaného pro financování investice a *úpravy hodnot v provozní oblasti* z plánu dlouhodobého majetku a investic.

*Ostatní finanční náklady* zahrnují poplatky, které musí společnost platit bankám za transakce prováděné platebními kartami. Hodnota je zjištěna z posledního známého roku 2017, kdy byl procentní podíl na tržbách 0,11 %. Tento procentní podíl bude konstantní pro všechny plánované roky.

Další položky neovlivňují výsledek hospodaření tak významně a jejich predikci nelze založit na relevantních informacích. Proto bude jejich hodnota stejná jako v posledním známém roce. Jedná se o *ostatní provozní výnosy*, *ostatní provozní náklady*, *daně a poplatky* a *jiné provozní výnosy*.

#### **Stanovení položek rozvahy podle doby obratu**

Zásoby, pohledávky a závazky budou stanoveny podle průměrné doby obratu jednotlivých položek, jaké společnost dosahovala v uplynulých 10 letech.

**Tabulka č. 40: Průměrná doba obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků ve dnech**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

<b>Roky</b>	<b>DO Zásob</b>	<b>DO Pohledávek</b>	<b>DO Kr. závazků</b>
<b>2008</b>	20,43	5,46	12,83
<b>2009</b>	17,25	2,88	8,71
<b>2010</b>	36,85	1,1	19,64
<b>2011</b>	28,63	3,77	19,13
<b>2012</b>	32,38	1,7	18,87
<b>2013</b>	32,82	2,24	17,68
<b>2014</b>	30,44	1,94	19,97
<b>2015</b>	30,17	2,64	22,22
<b>2016</b>	34,16	1,99	20,48
<b>2017</b>	21	1,99	16,15
<b>Průměrná hodnota</b>	<b>28,4</b>	<b>2,57</b>	<b>17,57</b>

#### **Plán dlouhodobého majetku a investic**

Společnost má jasnou představu o prováděných investicích v plánovaném horizontu. Vedení se rozhodlo investovat do rozšíření části prodejny, která je věnována masným

výrobků. Právě v kvalitním a čerstvém mase a uzeninách vidí potenciál a dosud byla tato část prodejny malá a s omezeným sortimentem. Vedením byl přijat návrh z řad personálu, také na rozšíření sektoru prodejny věnující se zelenině a ovoci, která má také vyhrazený omezený prostor, a mnohdy se stává, že zboží je vykoupeno dlouho před koncem otevíracích hodin. Proto je možnost vyššího objemu objednávek od dodavatelů a tím i navýšení tržeb. Investice bude rozdělena na 2 položky, a to na chladicí pult a technické zhodnocení budovy.

**Tabulka č. 41: Plán investic**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Hodnota investice</b>
Chladicí pult	68 000 Kč
Úpravy budovy a vnitřních prostor (TZH)	102 000 Kč

Chladicí pult, jehož účetní odpisy budou shodné s odpisy daňovými, bude pořízen a zařazen do obchodního majetku 1. 1. 2019, a to do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let. Chladicí pult bude odepisován metodou rovnoměrného odepisování hmotného majetku podle § 31 odst. 1 písm. a) Zákona o daních z příjmu č.586/1992 Sb.

**Tabulka č. 42: Plánované odpisy chladicího pultu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>Hodnota (Kč)</b>	<b>Roční odpis (Kč)</b>	<b>Oprávký celkem (Kč)</b>	<b>ZC (Kč)</b>
<b>2019</b>	68 000	7 480	7 480	60 520
<b>2020</b>	60 520	15 130	22 610	45 390
<b>2021</b>	45 390	15 130	37 740	30 260
<b>2022</b>	30 260	15 130	52 870	15 130
<b>2023</b>	15 130	15 130	68 000	0

Stavební úpravy prostor budou zahájeny po přijetí finančních prostředků z úvěru a po zaplacením zálohy stavební firmě. Zařazení do majetku bude provedeno po dokončení prací k 1. 1. 2019, jako technické zhodnocení budovy a účetní odpisy budovy se tak navýší o odpisy technického zhodnocení. TZH se zařadí do stejné odpisové skupiny jako již odepisovaná budova, tedy do 5. odpisové skupiny. Odpis bude počítán jako 3,4 % z navýšené vstupní ceny budovy.

**Tabulka č. 43: Plánované odpisy technického zhodnocení budovy v plánovaném období**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Vstupní cena (Kč)	Roční odpis (Kč)	ZC (Kč)
2019	102 000	3 468	98 532
2020		3 468	95 064
2021		3 468	91 596
2022		3 468	88 128

Plánované odpisy budovy odpovídají odpisovému plánu budovy společnosti ČeSi, s.r.o., který je součástí příloh této diplomové práce.

**Tabulka č. 44: Plánované odpisy budovy v plánovaném období bez TZH**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Vstupní cena (Kč)	Roční odpis (Kč)	ZC (Kč)
2018	2 544 123	86 497	950 755
2019		86 497	864 258
2020		86 497	777 761
2021		86 497	691 264
2022		86 497	604 767

Technické zhodnocení budovy bude do majetku zařazeno v roce 2019, tudíž odpisy v roce 2018 odpovídají odpisovému plánu. Rok 2019 je již ovlivněn technickým zhodnocením v hodnotě 102.000 Kč.

**Tabulka č. 45: Celkové plánované odpisy budovy v plánovaném období včetně TZH**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Vstupní cena (Kč)	Roční odpis (Kč)	ZC (Kč)
2018	2 554 123	86 497	950 755
2019	2 544 123 + (102 000)	89 965	962 790
2020		89 965	872 825
2021		89 965	782 860
2022		89 965	692 895

#### *Financování plánované investice*

Celkové náklady plánované investice, tedy rekonstrukce prostor a koupě chladicího pultu, budou ve výši 170.000 Kč. Vedení se rozhodlo pro financování účelovým podnikatelským úvěrem, jelikož má u svého poskytovatele bankovních služeb předschválený úvěr až do výše 300.000 Kč, při úrokové sazbě 4,2 % p. a. se splatností 5 let. Úvěr bude přijat v srpnu roku 2018 a od tohoto měsíce bude potřeba začít úvěr splácet.

*Parametry úvěru:*

**Tabulka č. 46: Parametry podnikatelského úvěru**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět úvěru	Rekonstrukce prostor (60 %) a chladicí pult (40 %)
Hodnota úvěru	170.000 Kč
Úroková sazba	4,2 % p. a.
Splatnost	60 měsíců
Frekvence splácení	měsíčně
<b>Měsíční splátka</b>	<b>3.146 Kč</b>

*Splátkový kalendář:*

**Tabulka č. 47: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru v Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Měsíc	Splátka (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Výše úvěru (Kč)	Nákladové úroky (Kč)
					170 000 Kč	
2018	8	3146	595	2551	167449	2885
	9	3146	586	2560	164889	
	10	3146	577	2569	162320	
	11	3146	568	2578	159742	
	12	3146	559	2587	157155	
2019	1	3146	550	2596	154558	5994
	2	3146	541	2605	151953	
	3	3146	532	2614	149339	
	4	3146	523	2623	146715	
	5	3146	514	2633	144083	
	6	3146	504	2642	141441	
	7	3146	495	2651	138790	
	8	3146	486	2660	136129	
	9	3146	476	2670	133460	
	10	3146	467	2679	130780	
	11	3146	458	2688	128092	
	12	3146	448	2698	125394	
2020	1	3146	439	2707	122687	4634
	2	3146	429	2717	119970	
	3	3146	420	2726	117244	
	4	3146	410	2736	114508	
	5	3146	401	2745	111763	
	6	3146	391	2755	109008	
	7	3146	382	2765	106243	
	8	3146	372	2774	103469	
	9	3146	362	2784	100685	
	10	3146	352	2794	97891	
	11	3146	343	2804	95087	
	12	3146	333	2813	92274	

2021	1	3146	323	2823	89451	3216
	2	3146	313	2833	86618	
	3	3146	303	2843	83775	
	4	3146	293	2853	80922	
	5	3146	283	2863	78059	
	6	3146	273	2873	75186	
	7	3146	263	2883	72303	
	8	3146	253	2893	69410	
	9	3146	243	2903	66506	
	10	3146	233	2913	63593	
	11	3146	223	2924	60669	
	12	3146	212	2934	57735	
2022	1	3146	202	2944	54791	1737
	2	3146	192	2954	51837	
	3	3146	181	2965	48872	
	4	3146	171	2975	45897	
	5	3146	161	2986	42912	
	6	3146	150	2996	39916	
	7	3146	140	3006	36909	
	8	3146	129	3017	33892	
	9	3146	119	3028	30865	
	10	3146	108	3038	27826	
	11	3146	97	3049	24778	
	12	3146	87	3059	21718	
2023	1	3146	76	3070	18648	305
	2	3146	65	3081	15567	
	3	3146	54	3092	12475	
	4	3146	44	3103	9373	
	5	3146	33	3113	6259	
	6	3146	22	3124	3135	
	7	3146	11	3135	0	

### **3.1.4 Pesimistická varianta plánu**

V této podkapitole bude představena pesimistická varianta dlouhodobého plánu společnosti ČeSi, s.r.o. pro období 2018-2022 a budou podrobněji rozepsány plánované položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu cash flow.

#### **Plánový výkaz zisku a ztráty**

##### *Výkonová spotřeba*

Výkonová spotřeba je odvozena od průměrné hodnoty procentního podílu na tržbách za posledních 10 let, tedy 88,3 % z celkových tržeb.

##### *Osobní náklady*

Osobní náklady jsou plánovány jako průměr procentního podílu na celkových ročních tržbách, jež společnost u této položky dlouhodobě dosahuje. Podíl osobních nákladů na celkových tržbách je za posledních 10 let průměrně 11,51 %.

##### *Úpravy hodnot v provozní oblasti*

Tyto hodnoty jsou převzaty z plánované hodnoty odpisů a dlouhodobého hmotného majetku.

##### *Tržby z prodaného dlouhodobého majetku*

Společnost plánuje v roce 2018 odprodat odepsaný majetek za 10.000 Kč. Jedná se o starší chladicí úložné regály s nulovou zůstatkovou hodnotou.

##### *Jiné provozní výnosy*

V posledních dvou letech se jednalo o dotaci z Úřadu práce. S tou v plánovaném období vedení společnosti znovu počítá, a to minimálně ve stejné výši jako v roce 2017.

##### *Ostatní provozní náklady*

Tento řádek je součtový a zahrnuje silniční daň a daň z nemovitosti. Dále do tohoto řádku vstupují zaúčtované pokuty, penále a dále různé přeplatky, které je obtížné plánovat, a proto je tato položka ve stejné výši jako v posledním roce.

##### *Nákladové úroky a podobné náklady*

Nákladové úroky jsou kumulované měsíční úroky za daný rok, hrazené v každé měsíční splátce. Hodnota je převzata ze splátkového kalendáře.

### *Ostatní finanční náklady*

Jedná se o poplatky, které musí společnost platit bankám za transakce prováděné platebními kartami. Hodnota je navázána na podíl ostatních finančních nákladů na tržbách v posledním roce 2017. V roce 2017 se jednalo o 0,11 % z celkových tržeb a tato hodnota je plánována pro všechny další roky stejně.

### *Daň z příjmu*

Daň z příjmu je plánovaná na 19 % ze základu daně.

**Tabulka č. 48: Pesimistická varianta plánového výkazu zisku a ztráty 2018 - 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>22129</b>	<b>21886</b>	<b>21499</b>	<b>21060</b>	<b>20646</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>					
Výkonová spotřeba	19540	19325	18984	18596	18230
Osobní náklady	2547	2519	2475	2424	2376
Úpravy hodnot v provozní oblasti	86	98	105	105	105
Ostatní provozní výnosy	72	62	62	62	62
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	62	62	62	62	62
Ostatní provozní náklady	73	73	73	73	73
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	6	6	6	6	6
Jiné provozní náklady	67	67	67	67	67
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-45</b>	<b>-67</b>	<b>-76</b>	<b>-76</b>	<b>-76</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	3	6	5	3	2
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	24	24	24	23	23
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-27</b>	<b>-30</b>	<b>-29</b>	<b>-26</b>	<b>-25</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-72</b>	<b>-97</b>	<b>-105</b>	<b>-102</b>	<b>-101</b>
Daň z příjmů	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>-72</b>	<b>-97</b>	<b>-105</b>	<b>-102</b>	<b>-101</b>



## Plánová rozvaha

Jako první jsou uvedena pasiva a následně je představena část aktiva plánové rozvahy.

### *Základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku*

Hodnoty těchto položek jsou pro plánované období zachovány, jelikož se neplánuje úprava základního kapitálu a čerpání ani navyšování fondů.

### *Výsledek hospodaření běžného účetního období*

Hodnota výsledku hospodaření je zjištěna z výkazu zisku a ztráty uvedeném dříve v textu a následně doplněna do plánované rozvahy. V posledních letech se výsledek hospodaření běžného účetního období přerozděloval do výsledku hospodaření minulých let a v tomto chce společnost pokračovat i v plánovaném období.

### *Rezervy*

Společnost nepředpokládá v plánovaném období tvorbu rezerv.

### *Dlouhodobé závazky*

Dlouhodobé závazky jsou tvořeny závazky k úvěrovým institucím. Hodnota těchto závazků je hodnota úvěru snížena o zaplacený úmor v daném roce. Tato hodnota je převzata ze splátkového kalendáře úvěru.

### *Krátkodobé závazky*

Položka krátkodobé závazky je plánována pomocí průměrné doby obratu jednotlivých položek za posledních 10 let. Vedení společnosti předpokládá, že by se tyto hodnoty neměly od minulosti výrazně lišit.

**Tabulka č. 49: Plánované hodnoty krátkodobých závazků – pesimistická varianta**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

<i>Průměrná D. O.</i>	<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<i>17,57</i>	<b>Kr. závazky</b>	1080	1068	1049	1028	1008

### *Časové rozlišení pasiv*

Hodnoty časové rozlišení pasiv pro rok 2018 jsou plánovány stejně jako v posledním známém roce. V roce 2019 je však spotřeba energie navýšena o 10 % z důvodu navýšení spotřeby energie zakoupeným chladícím regálem.

**Tabulka č. 50: Pesimistická varianta plánové rozvahy - pasiva 2018 - 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3355</b>	<b>3225</b>	<b>3068</b>	<b>2911</b>	<b>2754</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2008</b>	<b>1911</b>	<b>1806</b>	<b>1704</b>	<b>1603</b>
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	1950	1950	1950	1950	1950
Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	20	-52	-149	-254	-356
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-72	-97	-105	-102	-101
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1237</b>	<b>1193</b>	<b>1141</b>	<b>1086</b>	<b>1030</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	1237	1193	1141	1086	1030
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>157</i>	<i>125</i>	<i>92</i>	<i>58</i>	<i>22</i>
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>157</i>	<i>125</i>	<i>92</i>	<i>58</i>	<i>22</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>1080</i>	<i>1068</i>	<i>1049</i>	<i>1028</i>	<i>1008</i>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>110</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>121</b>

#### *Dlouhodobý majetek*

Konkrétní hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a odpisů DHM vychází z plánu dlouhodobého majetku a investic. Jiný než dlouhodobý hmotný majetek společnost v uplynulém období neevidovala a ani v plánovaném období neplánuje pořizovat. Celková hodnota dlouhodobého hmotného majetku se v roce 2019 zvýší a zvýší se také uplatňované odpisy. Ty je potřeba pro účely sestavení finančních výkazů zaokrouhlit na celé tisíce.

**Tabulka č. 51: Plánované hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a odpisů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Hodnota DHM</b>	951 000	1 023 000	918 000	813 000	708 000
<b>Hodnota celkových odpisů pro finanční výkazy</b>	86 000	98 000	105 000	105 000	105 000
<i>Odpisy stávajícího majetku</i>	<i>86 497</i>	<i>86 497</i>	<i>86 497</i>	<i>86 497</i>	<i>86 497</i>
<i>Odpisy chladicí pult</i>	<i>0</i>	<i>7 480</i>	<i>15 130</i>	<i>15 130</i>	<i>15 130</i>
<i>Odpisy TZH</i>	<i>0</i>	<i>3 468</i>	<i>3 468</i>	<i>3 468</i>	<i>3 468</i>

### *Zásoby a pohledávky*

Položky zásoby a pohledávky jsou plánovány pomocí průměrné doby obratu jednotlivých položek za posledních 10 let. Vedení společnosti nepředpokládá, že by se tyto hodnoty měly od minulosti výrazně lišit.

**Tabulka č. 52: Plánované hodnoty zásob a pohledávek – pesimistická varianta**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Průměrná D. O.</i>	<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
28,41	<b>Zásoby</b>	1746	1727	1697	1662	1629
2,57	<b>Pohledávky</b>	158	156	153	150	147

### *Peněžní prostředky*

Peněžní prostředky byly do plánové rozvahy doplněny zpětně, a to jako konečné stavy peněžních prostředků z plánu výkazu cash flow.

### *Časové rozlišení aktiv*

Hodnoty pro časové rozlišení aktiv jsou plánovány stejně jako v posledním známém roce. Pod tuto položku patří časové rozlišení spotřeby paliva na vytápění budovy zakoupeného v listopadu, ale reálně spotřebovaného až v období leden-březen, tedy v následujícím období. Jde tedy o dohadnou položku na spotřebu topného paliva, konkrétně náklad příštího období.

**Tabulka č. 53: Pesimistická varianta plánové rozvahy - aktiva 2018 - 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3355</b>	<b>3225</b>	<b>3068</b>	<b>2911</b>	<b>2754</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>Stálá aktiva</b>	<b>951</b>	<b>1023</b>	<b>918</b>	<b>813</b>	<b>708</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	951	1 023	918	813	708
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2391</b>	<b>2189</b>	<b>2137</b>	<b>2085</b>	<b>2033</b>
Zásoby	1746	1727	1697	1662	1629
Pohledávky	158	156	153	150	147
Peněžní prostředky	487	306	287	273	257
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

### Plánový výkaz cash flow

Výkaz cash flow je sestavený nepřímou metodou a zachycuje skutečné peněžní toky ve společnosti, tedy skutečně hrazené výdaje a obdržené příjmy. I přesto, že se v každém roce peněžní prostředky snižují, tak konečné zůstatky PP zůstávají kladné. Je to díky vysokému počátečnímu stavu peněžních prostředků na začátku roku 2018.

**Tabulka č. 54: Pesimistická varianta plánového výkazu cash flow 2018 - 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>665</b>	<b>487</b>	<b>306</b>	<b>287</b>	<b>273</b>
Účetní zisk nebo ztráta po zdanění (+ -)	-72	-97	-105	-102	-101
Odpisy (+ -)	86	98	105	105	105
Změna zásob (+ -)	-426	19	30	35	33
Změna dlouhodobých pohledávek (+ -)	0	0	0	0	0
Změna krátkodobých pohledávek (+ -)	-33	2	3	3	3
Časové rozlišení aktiv (+ -)	0	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv (+ -)	0	11	0	0	0
Změna krátkodobých závazků (+ -)	65	-12	-19	-21	-20
Změna krátkodobých bank. úvěrů (+ -)	0	0	0	0	0
Zisk z prodeje dlouhodobého majetku (+ -)	-10	0	0	0	0
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-390</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Změna dlouhodobého majetku (+ -)	86	-72	105	105	105
Odpisy, tržby, ZC (+ -)	-76	-98	-105	-105	-105
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>10</b>	<b>-170</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Změna vlastního kapitálu (+ -)	-72	-97	-105	-102	-101
Odečtení běžného výsledku hospodaření (+ -)	72	97	105	102	101
Změna dlouhodobých závazků (+ -)	45	0	0	0	0
Změna dlouhodobých bank. úvěrů (+ -)	157	-32	-33	-34	-36
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ</b>	<b>202</b>	<b>-32</b>	<b>-33</b>	<b>-34</b>	<b>-36</b>
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-178	-181	-18	-14	-16
<b>Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>487</b>	<b>306</b>	<b>287</b>	<b>273</b>	<b>257</b>

### 3.1.5 Optimistická varianta plánu

V této podkapitole bude představena optimistická varianta dlouhodobého plánu společnosti ČeSi, s.r.o. pro období 2018-2022 a budou podrobněji rozepsány plánované položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy a výkazu cash flow.

#### Plánový výkaz zisku a ztráty

Většina položek plánového výkazu zisku a ztráty v optimistické variantě je plánováno obdobně jako plánový výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě a podle předpokladů pro sestavení finančního plánu. Položky, které jsou plánovány odlišně, jsou rozepsány níže.

##### *Výkonová spotřeba*

Výkonová spotřeba je odvozena od průměrné hodnoty procentního podílu na tržbách za posledních 10 let, tedy 88,3 % z celkových tržeb. Majitelé očekávají, že se jim podaří pro vyšší objemy tržeb, potažmo zásob plánované v optimistické variantě, vyjednat s některými dodavateli lepší podmínky pro nákup zboží. Díky výhodnějším podmínkám u dodavatelů, se kterými již dlouhodobě spolupracují, nebo jsou v silnější vyjednávací pozici, předpokládají, že se výkonová spotřeba sníží na 87,5 %.

##### *Ostatní finanční náklady*

Jedná se o poplatky, které musí společnost platit bankám za transakce prováděné platebními kartami. Hodnota je navázána na podíl ostatních finančních nákladů na tržbách v posledním roce 2017. Jednalo se o 0,11% z celkových tržeb.

**Tabulka č. 55: Optimistická varianta plánového výkazu zisku a ztráty 2018 - 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>22855</b>	<b>23312</b>	<b>23546</b>	<b>23781</b>	<b>24019</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>					
Výkonová spotřeba	19998	20398	20602	20808	21016
Osobní náklady	2631	2683	2710	2737	2765
Úpravy hodnot v provozní oblasti	86	98	105	105	105
Ostatní provozní výnosy	72	62	62	62	62
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	10	0	0	0	0

Jiné provozní výnosy	62	62	62	62	62
Ostatní provozní náklady	73	73	73	73	73
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	6	6	6	6	6
Jiné provozní náklady	67	67	67	67	67
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>139</b>	<b>122</b>	<b>117</b>	<b>120</b>	<b>121</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	3	6	5	3	2
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	25	26	26	26	27
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-28</b>	<b>-32</b>	<b>-31</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>111</b>	<b>90</b>	<b>86</b>	<b>91</b>	<b>92</b>
Daň z příjmů	21	17	16	17	18
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>90</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>74</b>

### Plánová rozvaha

Jako první jsou uvedena pasiva a následně je představena část aktiva plánové rozvahy.

Většina položek plánové rozvahy v optimistické variantě je plánováno obdobně jako plánová rozvaha pesimistické variantě a podle předpokladů pro sestavení finančního plánu. Položky, které jsou plánovány odlišně, jsou rozepsány níže.

#### Krátkodobé závazky

Položka krátkodobé závazky je plánována pomocí průměrné doby obratu jednotlivých položek za posledních 10 let. Vedení společnosti předpokládá, že by se tyto hodnoty neměly od minulosti výrazně lišit.

**Tabulka č. 56: Plánované hodnoty krátkodobých závazků – optimistická varianta**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

<i>Průměrná D. O.</i>	<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<i>17,57</i>	<b>Kr. závazky</b>	1115	1138	1149	1161	1172

**Tabulka č. 57: Optimistická varianta plánové rozvahy - pasiva 2018 - 2022**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3552</b>	<b>3627</b>	<b>3675</b>	<b>3727</b>	<b>3776</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2170</b>	<b>2243</b>	<b>2313</b>	<b>2387</b>	<b>2461</b>
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	1950	1950	1950	1950	1950
Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	20	110	183	253	327
Výsledek hospodaření běžného účetního období	90	73	70	74	74
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1272</b>	<b>1263</b>	<b>1241</b>	<b>1219</b>	<b>1194</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	1272	1263	1241	1219	1194
<i>Dlouhodobé závazky</i>	157	125	92	58	22
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	157	125	92	58	22
<i>Krátkodobé závazky</i>	1115	1138	1149	1161	1172
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>110</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>121</b>

#### *Zásoby a pohledávky*

Položky zásoby a pohledávky jsou plánovány pomocí průměrné doby obratu jednotlivých položek za posledních 10 let. Vedení společnosti předpokládá, že by se tyto hodnoty neměly od minulosti výrazně lišit.

**Tabulka č. 58: Plánované hodnoty zásob, pohledávek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

<i>Průměrná D. O.</i>	<b>Položka</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
28,41	<b>Zásoby</b>	1804	1840	1858	1877	1895
2,57	<b>Pohledávky</b>	163	166	168	170	171

#### *Peněžní prostředky*

Peněžní prostředky byly do plánové rozvahy doplněny zpětně, a to jako konečné stavy peněžních prostředků z plánu výkazu cash flow.

### *Časové rozlišení aktiv*

Hodnoty pro časové rozlišení aktiv jsou plánovány stejně jako v posledním známém roce. Pod tuto položku patří časové rozlišení spotřeby paliva na vytápění budovy zakoupeného v listopadu, ale reálně spotřebovaného až v období leden-březen, tedy v následujícím období. Jde tedy o dohadnou položku na spotřebu topného paliva, konkrétně náklad příštího období.

**Tabulka č. 59: Optimistická varianta plánové rozvahy - aktiva 2018 - 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3552</b>	<b>3626</b>	<b>3675</b>	<b>3727</b>	<b>3776</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>Stálá aktiva</b>	<b>951</b>	<b>1023</b>	<b>918</b>	<b>813</b>	<b>708</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	951	1023	918	813	708
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2588</b>	<b>2590</b>	<b>2744</b>	<b>2901</b>	<b>3055</b>
Zásoby	1804	1840	1858	1877	1895
Pohledávky	163	166	168	170	171
Peněžní prostředky	621	584	718	854	989
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>



### Plánový cash flow

Výkaz cash flow je sestavený stejně jako v pesimistické variantě nepřímou metodou a zachycuje skutečné peněžní toky ve společnosti. I přesto, že se v roce 2018 a 2019 peněžní prostředky snížily, díky vysokému počátečnímu stavu peněžních prostředků, je i stav peněžních prostředků na konci období kladný. Tento konečný stav byl následně doplněn na stranu aktiv do rozvahy a vyrovnal bilanční sumu aktiv a pasiv.

**Tabulka č. 60: Optimistická varianta plánového výkazu cash flow 2018 - 2022**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>665</b>	<b>621</b>	<b>584</b>	<b>718</b>	<b>854</b>
Účetní zisk nebo ztráta po zdanění (+ -)	90	73	70	74	74
Odpisy (+ -)	86	98	105	105	105
Změna zásob (+ -)	-484	-36	-18	-19	-18
Změna dlouhodobých pohledávek (+ -)	0	0	0	0	0
Změna krátkodobých pohledávek (+ -)	-38	-3	-2	-2	-1
Časové rozlišení aktiv (+ -)	0	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv (+ -)	0	11	0	0	0
Změna krátkodobých závazků (+ -)	100	22	11	12	11
Změna krátkodobých bank. úvěrů (+ -)	0	0	0	0	0
Zisk z prodeje dlouhodobého majetku (+ -)	-10	0	0	0	0
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI</b>	<b>-256</b>	<b>165</b>	<b>166</b>	<b>170</b>	<b>171</b>
Změna dlouhodobého majetku (+ -)	86	-72	105	105	105
Odpisy, tržby, ZC (+ -)	-76	-98	-105	-105	-105
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>	<b>10</b>	<b>-170</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Změna vlastního kapitálu (+ -)	90	73	70	74	74
Odečtení běžného výsledku hospodaření (+ -)	-90	-73	-70	-74	-74
Změna dlouhodobých závazků (+ -)	45	0	0	0	0
Změna dlouhodobých bank. úvěrů (+ -)	157	-32	-33	-34	-36
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ</b>	<b>202</b>	<b>-32</b>	<b>-33</b>	<b>-34</b>	<b>-36</b>
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-44	-37	133	136	135
<b>Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>621</b>	<b>584</b>	<b>718</b>	<b>854</b>	<b>989</b>

### 3.2 Zhodnocení finančního plánu a jeho variant

K finančnímu plánování na zvolené období 2018 – 2022 byly zvoleny dvě varianty vývoje. Pesimistická varianta předpokládá každoroční vykazování ztráty a její kumulování. K tomuto vývoji přispívá nízký objem tržeb, jejíž hodnota se meziročně snižuje. Společnost již vykazuje záporný provozní výsledek hospodaření, který může být dále mimo nízký objem tržeb ovlivněn také situací na trhu práce, která bude nutit společnost ke zvyšování mezd. Náklady zvyšují také nákladové úroky a odpisy nově pořízeného dlouhodobého hmotného majetku. Oproti tomu optimistická varianta předpokládá vyšší objemy tržeb s vidinou jejich meziročního růstu. Společnost i přes navýšené odpisy a nákladové úroky dosahuje v rámci celého plánového horizontu kladného výsledku hospodaření, a díky plánované investici, která v optimistické variantě navyšuje výhled růstu tržeb v roce 2019, dosahuje lepších výsledků.

#### *Ukazatelé likvidity*

Tabulka č. 61: Ukazatelé likvidity finančního plánu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Variantá	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pesimistická varianta</b>	Běžná likvidita	2,21	2,05	2,04	2,03	2,02
	Pohotová likvidita	0,60	0,43	0,42	0,41	0,40
	Okamžitá likvidita	0,45	0,29	0,27	0,27	0,26
<b>Optimistická varianta</b>	Běžná likvidita	2,32	2,28	2,39	2,50	2,61
	Pohotová likvidita	0,70	0,66	0,77	0,88	0,99
	Okamžitá likvidita	0,56	0,51	0,62	0,74	0,84

Stejně jako v minulých letech jsou hodnoty běžné likvidity udržovány v rámci doporučeného rozpětí a z charakteru činnosti nabývají i lehce vyšších hodnot, kvůli vysoké hodnotě zásob. Pohotová likvidita již dosahuje nižších hodnot, než je doporučováno. Pouze roky 2021 a 2022 v optimistické variantě plánu předpokládají lepší hodnoty pohotové likvidity, blíží se k doporučeným hodnotám. Hodnoty okamžité likvidity jsou v obou variantách příznivé. Společnost by se tedy v plánovaném období neměla dostat do problémů s platbou svých závazků. Od roku 2020 se v optimistickém vývoji dostává společnost nad doporučenou hranici, a tak by mohla přebytečné finanční prostředky využít efektivněji. Konzervativní přístup k řízení likvidity je však pro společnost typický, a proto můžou majitelé pokládat tyto hodnoty okamžité likvidity za přijatelné.

### *Ukazatelé aktivity*

**Tabulka č. 62: Ukazatelé aktivity finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>Obrat celkových aktiv</b>	6,60	6,79	7,01	7,23	7,50
	<b>DO celkových aktiv</b>	54,59	53,05	51,38	49,77	48,03
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>Obrat celkových aktiv</b>	6,43	6,43	6,41	6,38	6,36
	<b>DO celkových aktiv</b>	55,95	56,00	56,19	56,43	56,59

Rychlejší pokles hodnoty aktiv než je tempo snižování tržeb zapříčiňuje rostoucí trend obratu celkových aktiv v pesimistické variantě. 1 Kč aktiv tedy společnost dokáže přeměnit efektivněji ve vyšší hodnotu tržeb. V optimistické variantě je potřeba stále více aktiv k dosažení vyšších tržeb. Tempo růstu aktiv je tedy pomalejší než tempo růstu tržeb.

### *Ukazatelé aktivity položek zásob, závazků a pohledávek*

Vzhledem k plánování položek pracovního kapitálu metodou průměrné hodnoty za posledních 10 let, jsou ukazatelé aktivity konstantní a dosahují těchto dlouhodobých průměrných hodnot.

**Tabulka č. 63: Ukazatelé aktivity finančního plánu - zásoby**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>Obrat zásob</b>	12,67	12,67	12,67	12,67	12,67
	<b>DO zásob</b>	28,41	28,41	28,41	28,41	28,41
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>Obrat zásob</b>	12,67	12,67	12,67	12,67	12,67
	<b>DO zásob</b>	28,41	28,41	28,41	28,41	28,41

Jedinou změnu pozorujeme u ukazatele obratu celkových závazků, do kterých vstupuje hodnota nabytého dlouhodobého úvěru a dobu obratu celkových závazků prodlužuje. Doba obratu krátkodobých závazků, kde hodnota úvěru nevstupuje, je však v dlouhodobé průměrné hodnotě.

**Tabulka č. 64: Ukazatelé aktivity finančního plánu – závazky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>Obrat celkových závazků</b>	17,89	18,34	18,84	19,40	20,05
	<b>DO závazků</b>	20,12	19,63	19,11	18,56	17,95
	<b>Obrat kr. závazků</b>	20,49	20,49	20,49	20,49	20,49
	<b>DO kr. závazků</b>	17,57	17,57	17,57	17,57	17,57
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>Obrat celkových závazků</b>	17,96	18,46	18,97	19,51	20,11
	<b>DO závazků</b>	20,04	19,50	18,98	18,45	17,90
	<b>Obrat kr. závazků</b>	20,49	20,49	20,49	20,49	20,49
	<b>DO kr. závazků</b>	17,57	17,57	17,57	17,57	17,57

**Tabulka č. 65: Ukazatelé aktivity finančního plánu - pohledávky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>Obrat pohledávek</b>	140,08	140,08	140,08	140,08	140,08
	<b>DO pohledávek</b>	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>Obrat pohledávek</b>	140,08	140,08	140,08	140,08	140,08
	<b>DO pohledávek</b>	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57

### ***Ukazatelé zadluženosti***

**Tabulka č. 66: Ukazatelé zadluženosti finančního plánu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>Celková zadluženost</b>	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
	<b>Koeficient samofinancování</b>	0,60	0,59	0,59	0,59	0,58
	<b>Úrokové krytí</b>	-14,97	-11,22	-15,12	-25,33	-38,21
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>Celková zadluženost</b>	0,36	0,35	0,34	0,33	0,32
	<b>Koeficient samofinancování</b>	0,61	0,62	0,63	0,64	0,65
	<b>Úrokové krytí</b>	46,30	20,34	23,44	39,87	60,67

Celková zadluženost je v obou variantách nízká, a společnosti se daří splnit stanovené kritérium pro hodnoty celkové zadluženosti. Vzhledem k politice nízké zadluženosti, kterou vedení prosazuje, jsou v optimistické variantě hodnoty příznivější. Ukazatel úrokového krytí je v pesimistické variantě záporný a ovlivňuje jej záporná hodnota provozního výsledku hospodaření. Naopak v optimistické variantě je vykazován zisk a nákladové úroky jsou relativně nízké, proto je ukazatel úrokového krytí vysoký.

### *Ukazatelé rentability*

**Tabulka č. 67: Ukazatelé rentability finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>ROA</b>	-0,021	-0,030	-0,034	-0,035	-0,037
	<b>ROE</b>	-0,036	-0,051	-0,058	-0,060	-0,063
	<b>ROS</b>	-0,003	-0,004	-0,005	-0,005	-0,005
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>ROA</b>	0,025	0,020	0,019	0,020	0,020
	<b>ROE</b>	0,041	0,033	0,030	0,031	0,030
	<b>ROS</b>	0,004	0,003	0,003	0,003	0,003

Ukazatelé rentability jsou logicky v obou variantách velice rozdílné, neboť optimistická varianta předpovídá kladný výsledek hospodaření. Důležité je, že v případě naplnění optimistického vývoje jsou ukazatelé rentability v kladných hodnotách.

### *Obratový cyklus peněz*

**Tabulka č. 68: Ukazatelé obrátového cyklu peněz finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>OCP</b>	10,86	11,35	11,87	12,42	13,03
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>OCP</b>	10,94	11,48	12,00	12,53	13,08

Doba obrátového cyklu peněz je kratší než průměrná doba OCP v minulosti. Jelikož jsou závazky zatíženy bankovním úvěrem a prodlužuje se tak doba obrátu závazků, snižuje tato delší doba obrátu závazků obrátový cyklus peněz v plánovaném období.

### *Čistý pracovní kapitál*

**Tabulka č. 69: Čistý pracovní kapitál finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<b>Ukazatel</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b><i>Pesimistická varianta</i></b>	<b>ČPK</b>	1311	1121	1088	1057	1026
<b><i>Optimistická varianta</i></b>	<b>ČPK</b>	1472	1452	1595	1741	1883

Podle analýzy čistého pracovního kapitálu se v plánovaném horizontu ještě více posílila konzervativní strategie přístupu k tvorbě čistého pracovního kapitálu jako finančního polštáře pro krytí podnikatelských rizik. Společnost tak dosahuje větší finanční stability.

**Tabulka č. 70: Analýza čistého pracovního kapitálu finančního plánu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	<i>Ukazatel</i>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<i>Pesimistická varianta</i>	ČPK/A	0,39	0,35	0,35	0,36	0,37
<i>Optimistická varianta</i>	ČPK/A	0,41	0,40	0,43	0,47	0,50

***Predikce bankrotu finančního plánu – aplikace Altmanova indexu finančního zdraví pro nevýrobní společnosti***

U obou variant se podle Altmanova indexu finančního zdraví pro nevýrobní společnosti daří společnosti Česi, s.r.o. držet v intervalech, kde by neměla být ohrožena bankrotem.

U pesimistické varianty je však možno pozorovat sestupný trend hodnot Z"-score. Pokud se tedy bude společnost potápět do stále horších ekonomických výsledků, může se v dalších letech dostat i do šedé zóny.

**Tabulka č. 71: Predikce bankrotu finančního plánu - pesimistická varianta**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>Váha</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
		<b>abs.</b>	<b>abs.</b>	<b>abs.</b>	<b>abs.</b>	<b>abs.</b>
<b>Zisk/A</b>	<b>6,720</b>	-0,02	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04
<b>VK/CZ</b>	<b>1,050</b>	1,62	1,60	1,58	1,57	1,56
<b>NZ/A</b>	<b>3,260</b>	0,01	-0,02	-0,05	-0,09	-0,13
<b>ČPK/A</b>	<b>6,560</b>	0,39	0,35	0,35	0,36	0,37
<b>Z"-score</b>		<b>4,14</b>	<b>3,71</b>	<b>3,60</b>	<b>3,49</b>	<b>3,41</b>
<b>Hrozba bankrotu</b>		<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>

**Tabulka č. 72: Predikce bankrotu finančního plánu - optimistická varianta**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Ukazatel</b>	<b>Váha</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
		<b>abs.</b>	<b>abs.</b>	<b>abs.</b>	<b>abs.</b>	<b>abs.</b>
<b>Zisk/A</b>	<b>6,720</b>	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>VK/CZ</b>	<b>1,050</b>	1,71	1,78	1,86	1,96	2,06
<b>NZ/A</b>	<b>3,260</b>	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
<b>ČPK/A</b>	<b>6,560</b>	0,41	0,40	0,43	0,47	0,50
<b>Z"-score</b>		<b>4,70</b>	<b>4,73</b>	<b>5,09</b>	<b>5,48</b>	<b>5,85</b>
<b>Hrozba bankrotu</b>		<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>	<b>NE</b>

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavit návrh finančního plánu pro společnost ČeSi, s.r.o. pro období následujících čtyř let a za tímto účelem provést strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let, včetně porovnání s konkurencí. Na přání vedení společnosti bylo plánované období rozšířeno o 1 rok a plán sestaven na 5 následujících let a byly zohledněny plánované změny a investice. Finanční analýza za posledních 5 let byla pro účely lepšího zachycení trendů finančních ukazatelů rozšířena na analýzu 10 let činnosti společnosti.

První část byla sestavena za pomoci literárních a internetových zdrojů a tímto byl vytvořen teoretický podklad pro veškeré následující kroky a analýzy. Než mohla být zahájena druhá, analytická část, bylo zapotřebí na základě zpracovaných legislativních změn ve finančních výkazech od 1. 1. 2016 upravit finanční výkazy společnosti, aby mohl být finanční plán zpracován do těchto vzorů finančních výkazů. Jednalo se především o změny ve výkazu zisku a ztráty.

V druhé části se jednalo především o představení samotné společnosti, pro niž má být sestaven finanční plán. Postupně byla popsána podnikatelská činnost společnosti a její historie. Dále analýzy odhalující příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí a silné a slabé stránky charakterizující vnitřní prostředí společnosti. Základní analýzy PEST, Porterův model 5 sil a 7S byly doplněny o důkladnou finanční analýzu společnosti za posledních 10 let jejího působení na trhu. V rámci této analýzy byly porovnány důležité finanční ukazatele společnosti ČeSi, s.r.o. s jejím nejbližším významným konkurentem. Při srovnání bylo zjištěno, že společnost ČeSi, s.r.o. dosahuje oproti konkurentovi lepších finančních výsledků a větší stability. Dále byly charakterizovány vztahy, vazby a dohody s nejvýznamnějšími dodavateli, což následně pomohlo k vytvoření finančního plánu, který maximálně odráží reálné podmínky ve společnosti a jejím okolí. Všechny faktory zjištěné v analýzách byly shrnuty do SWOT matice a ta byla podrobena SWOT analýze, za účelem zjištění skutečného potenciálu společnosti.

Třetí, praktická část se věnuje samotnému sestavení dlouhodobého finančního plánu pro období 2018 - 2022. Ke kompletaci plánu bylo zapotřebí zohlednit plánované investice a z nich plynoucí odpisy a peněžní toky. Společnost ČeSi, s.r.o. provede investici do dlouhodobého majetku v hodnotě 170.000 Kč a bude financována dlouhodobým účelovým úvěrem. Podstatným prvkem finančního plánu byla predikce tržeb, jejíž objem charakterizuje zvolené varianty finančního plánu. Pesimistickou variantu charakterizují klesající tržby, které byly naplánovány regresní a korelační analýzou. Touto metodou byl nalezen dlouhodobý trend tržeb a tento trend byl zachován pro vývoj tržeb na plánované období. Výsledky společnosti ČeSi, s.r.o. v případě naplnění pesimistické varianty jsou špatné a každý rok je vykazován záporný výsledek hospodaření. V případě pesimistického vývoje tržeb bude společnost ČeSi, s.r.o. bojovat o udržení na trhu. Optimistická varianta je poněkud příznivější a společnost ČeSi, s.r.o. v ní dosahuje zisku. Tržby jsou rostoucí a investice do rozšíření prostor s masnými výrobky, ovocem a zeleninou se vyplácí. I když je cash flow v roce 2018 a 2019 záporné, společnost má dostatek peněžních prostředků z minulých let k uhrazení tohoto poklesu. Je tedy možné tvrdit, že vyšší důraz na čerstvé potraviny dodává společnosti naději k navázání na ziskový rok 2017. Kritéria, která si společnost nastavila před sestavením plánu, se daří naplnit u optimistické varianty. V pesimistické variantě se sice předpokládá hodnota zadluženosti pod 40 %, nicméně nedochází k tvorbě zisku. Obě varianty tak spojuje nízká zadluženost a konzervativní přístup k vedení společnosti.

Díky včasnému sestavení finančního plánu na období 2018 – 2022 má již nyní společnost možnost připravit se na obě varianty, ve kterých byl finanční plán sestaven. Obzvláště v případě podobnosti reálných výsledků s pesimistickou variantou, může společnost včas zareagovat a přijmout opatření ke zlepšení situace.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALICE, C Lee, C Lee JOHN a F Lee CHENG, 2016. *Financial Analysis, Planning and Forecasting: Theory and Application*. 3rd edition. Singapore: World Scientific Publishing Co. Ptc. 1392 s. ISBN 9789814723848

BUREŠ, Michal, MINIMÁLNÍ MZDA 2019: 13 350 Kč v ČR. Co Slovensko a Německo. *Finance.cz* [online]. 14.11.2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513695-minimalni-mzda-2019-cr-nemecko-rakousko/>

BUŘINSKÁ, Barbora, Češi bohatnou, hodně utrácí a nespoří. *Novinky.cz* [online]. 7.12.2017 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/456803-cesi-bohatnou-hodne-utraceji-a-nespori.html>

CO JE ÚVĚROVÁ POLITIKA PODNIKU: *JAKASI.cz* [online], 2015. [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-uverova-politika-podniku/>

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICKBAUER, Alena HAZNZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. 2014. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věkové složení obyvatelstva v obcích MSK* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/vekove-slozeni-obyvatelstva-v-obcich-moravskoslezskeho-kraje>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Vybrané finanční ukazatelé – roční – klasifikace NACE [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b)

ČNB, Měnověpolitické nástroje. *Česká národní banka* [online]. 2019 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/index.html](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/index.html)

ČTYŘI PRAVIDLA, KTERÁ OCHRÁNÍ VAŠE PODNIKÁNÍ. *Kurzy Sprint s.r.o.* [online]. 2014 [cit.2017-12-14]. Dostupné z: <http://www.kurzysprint.cz/ctyri-pravidla-ktera-ochrani-vase-podnikani-2-cast/>

DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik"*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. [cit. 2019-02-05] Dostupné také z: [http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf)

DLUHOŠOVÁ, Dana. 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-6929-682

E. PORTER, Michael. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1st edition. New York: Free Press, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9

FINANČNÍ POLITIKY: *ALTAXO SE* [online]. 2015 [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/financni-politiky>

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JEDLIČKA, Matt, Infografika: Rohlík, Košík nebo iTesco. Jak nakupujeme potraviny online?. *Tyinternety.cz* [online]. 20.7.2017 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/e-commerce/infografika-rohlik-kosik-nebo-itesco-jak-nakupujeme-potraviny-online/>

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2010. *Manažerské finance*. Vyd. 3. Praha: C.H. Beck, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8

KRÝSLOVÁ, Melanie, POLITOLOGOVÉ: BABIŠOVA VLÁDA? ZATÍM NESTABILNÍ A TURBULENTNÍ, *Tyden.cz* [online]. 20. 7. 2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/domaci/politika/politologove-babisova-vlada-zatim-nestabilni-a-turbulentni\\_489431.html](https://www.tyden.cz/rubriky/domaci/politika/politologove-babisova-vlada-zatim-nestabilni-a-turbulentni_489431.html)

LANDA, Martin. 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6

LANDSTRÖM, Hans, 2008. *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: frontiers in European entrepreneurship research*. Northampton, MA: Edward Elgar, 353 s. ISBN 978-184-7208-538.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 252 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1

MILER, Marek, ČESKO NA PRAHU EKONOMICKÉHO OBRATU: Méně problémů se sháněním zaměstnanců a mírnější růst cen nemovitostí. *Hospodářské noviny (IHNEP.cz)* [online]. 19.4.2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66114130-cesko-na-prahu-ekonomickeho-obratu-mensi-rust-platu-a-mene-problemu-se-shanenim-zamestnancu>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 46. *Kolokvium: Šetření prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2018–2021)* [online], 2018. Praha [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/46-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-33602>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, MPSV.CZ: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy: Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991* [online]. 28.11.2018 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. Prosperita firmy. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5

ROZDĚLENÍ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ: *Komunitní portál mzdových expertů a specialistů* [online], 2015. Ing. Pavlína Vančurová, Ph.D. [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41805v52779-rozdeleni-vysledku-hospodareni/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SKUPINY UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY: Febmat, *FEBMAT* [online]. 9.11.2016 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-skupiny-ukazatelu-financni-analyzy/>

SLAVÍK, Jakub. Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. s. 176 ISBN 978-80-247-4593-0

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 300 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

ŠIMAN, J., PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, xvii, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8

ŠPAČKOVÁ, Iva, Češi nenakupují jen podle nejnižší ceny. Zákazník sáhne po kvalitní dražší potravíně, když tomu rozumí, ukazují zkušenosti. *Hospodářské noviny (IHNEP.cz)* [online]. 8.2.2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z:

<https://byznys.ihned.cz/c1-66042740-cesi-nenakupuji-jen-podle-nejnizsi-ceny-zakaznik-sahne-po-kvalitni-drazsi-potravine-kdyz-tomu-rozumi-ukazuji-zkusenosti>

ÚČETNÍ DATA ČESI, S.R.O. *Odpisový plán budovy prodejny*. Mosty U Jablunkova: ČeSi, s.r.o., 2009. [cit. 2019-05-02].

ÚČETNÍ ZÁVĚRKY ČESI, S.R.O. 2008-2017. Mosty U Jablunkova: ČeSi, s.r.o., 2008-2017. [cit. 2019-05-01].

Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=216425>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKY KONKURENTA 2008-2017. Mosty U Jablunkova 2008-2017. [cit. 2019-05-01].

Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=216425>

ÚČETNICTVÍ - ROZVAHA A VÝSLEDOVKA: Legislativní změny od 1. 1. 2016, *Forum.helios.eu* [online]. 30. 9. 2016 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: [https://forum.helios.eu/red/doc/cs/%C3%9A%C4%8Detnictv%C3%AD\\_\\_Rozvaha\\_a\\_V%C3%BDsledovka\\_-\\_legislativn%C3%AD\\_zm%C4%9Bny\\_od\\_1.\\_1.\\_2016](https://forum.helios.eu/red/doc/cs/%C3%9A%C4%8Detnictv%C3%AD__Rozvaha_a_V%C3%BDsledovka_-_legislativn%C3%AD_zm%C4%9Bny_od_1._1._2016)

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 248 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO OBDOBÍ. *Fučík & partners* [online], 2015. [cit. 2017-12-16].

Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/vysledek-hospodareni-bezneho-obdobi/>

VÝZKUM ASOCIACE EXPORTÉRŮ A RAIFFEISENBANK, *Česká televize* [online]. 9. 7. 2018 [cit. 2018-11 28]

Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2533030-do-dvou-let-je-tu-hospodarska-recese-predpoklada-vetsina-ceskych-exporteru>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj minimální mzdy v letech 2007 – 2019 v Kč (Zdroj: MPSV ČR, 2018)	41
Graf č. 2: Vývoj průměrného věku v obci v letech 2011 - 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)	43
Graf č. 3: Přehled tržeb 2008 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)	50
Graf č. 4: Přehled výsledků hospodaření po zdanění 2008 - 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)	51
Graf č. 5: Poměr významných položek aktiv v letech 2008 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)	59
Graf č. 6: Poměr významných položek pasiv v letech 2008 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017)	61
Graf č. 7: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008-2017 ve srovnání s konkurencí (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017)	64
Graf č. 8: Vývoj obrátového cyklu peněz a výsledku hospodaření v letech 2008 - 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)	69
Graf č. 9: Průměrná zadluženost ČeSi, s.r.o. za období 2008 - 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)	70
Graf č. 10: Vývoj ukazatelů rentability v letech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)	71
Graf č. 11: Logaritmický trend (Zdroj: Vlastní zpracování)	78
Graf č. 12: Dosavadní vývoj a prognóza vývoje tržeb v jednotlivých variantách v letech 2008-2022 (Zdroj: Vlastní zpracování)	80

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Finanční toky v podniku (Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 13-14).....	12
Obrázek č. 2: Makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí podniku (Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 82) .....	18
Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil (Zdroj: Michael Porter's 5 forces model, 2011) ..	19
Obrázek č. 4: Model 7S firmy McKinsey (Zdroj: Mallya, 2007, s. 73) .....	21
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti ČeSi, s.r.o. (Vlastní zpracování).....	48

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení výsledků Altmanovy analýzy pro veřejně obchodovatelné společnosti (Zdroj: Růčková, 2015, s. 77-78).....	26
Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků Altmanovy analýzy pro nevýrobní společnosti (Zdroj: Vochozka, 2011, s. 91-92).....	26
Tabulka č. 3: Prognóza růstu reálného HDP ve stálých cenách. (Zdroj: Ministerstvo financí ČR – Makroekonomická predikce ČR, 2019) .....	41
Tabulka č. 4: Prognóza obecné míry nezaměstnanosti (Zdroj: Ministerstvo financí ČR – Makroekonomická predikce ČR, 2019).....	42
Tabulka č. 5: Prognóza dlouh. úr. sazeb 2018-2022 (Zdroj: Ministerstvo financí ČR – Makroekonomická predikce ČR, 2019).....	42
Tabulka č. 6: Prognóza vývoje PRIBOR 2018-2021 (Zdroj: Ministerstvo financí ČR - 46. Kolokvium, 2018).....	42
Tabulka č. 7: Prognóza růstu mezd, platů a spotřeby domácností 2018-2021 (Zdroj: Ministerstvo financí ČR - 46. Kolokvium, 2018).....	43
Tabulka č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	49
Tabulka č. 9: Přehled vývoje tržeb 2008 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	50
Tabulka č. 10: Přehled vývoje výsledku hospodaření 2008 - 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	51
Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	52
Tabulka č. 12: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	54
Tabulka č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017).....	56
Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	58
Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017) .....	60



Tabulka č. 16: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o., 2008-2017).....	62
Tabulka č. 17: Analýza čistého pracovního kapitálu v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017).....	64
Tabulka č. 18: Hodnocení strategie společnosti podle ČPK (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Marek, 2009, s. 287) .....	65
Tabulka č. 19: poměr ČPK a celkových aktiv v porovnání s konkurencí (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) ..	65
Tabulka č. 20: Hodnoty ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) .....	66
Tabulka č. 21: Hodnoty ukazatelů obratu celkových aktiv a doby obratu celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017).....	67
Tabulka č. 22: Hodnoty ukazatelů obratu zásob a doby obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) ..	67
Tabulka č. 23: Hodnoty ukazatelů obratu pohledávek a doby obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) .....	68
Tabulka č. 24: Hodnoty ukazatelů obratu závazků a doby obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) .....	68
Tabulka č. 25: Obratový cyklus peněz ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	69
Tabulka č. 26: Ukazatelé zadluženosti v letech 2008 - 2017 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) .....	70
Tabulka č. 27: Ukazatelé rentability v letech 2008 – 2017 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. a účetní závěrky konkurenta 2008-2017) ..	71
Tabulka č. 28: Predikce bankrotu - Altmanův model pro nevýrobní společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017).....	72
Tabulka č. 29: Shrnutí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do SWOT matice (Zdroj: Vlastní zpracování).....	73

Tabulka č. 30: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dědková, 2013).....	74
Tabulka č. 31: Celkové hodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	75
Tabulka č. 32: Dosavadní vývoj tržeb v odvětví a vývoj HDP 2008-2017 v mil. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018) .....	77
Tabulka č. 33: Pearsonův korelační koeficient (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	77
Tabulka č. 34: Hodnoty spolehlivosti $R^2$ trendů v predikčním testu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Tabulka č. 35: Stanovení tržeb pro pesimistickou variantu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Tabulka č. 36: Hodnoty Sustainable growth rate 2009 - 2017 a průměrná hodnota (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Tabulka č. 37: Stanovení tržeb pro optimistickou variantu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	80
Tabulka č. 38: Minulé hodnoty výkonové spotřeby 2008 - 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	81
Tabulka č. 39: Podíl osobních nákladů na tržbách 2008-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	81
Tabulka č. 40: Průměrná doba obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků ve dnech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017).....	82
Tabulka č. 41: Plán investic (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	83
Tabulka č. 42: Plánované odpisy chladicího pultu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	83
Tabulka č. 43: Plánované odpisy technického zhodnocení budovy v plánovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 44: Plánované odpisy budovy v plánovaném období bez TZH (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 45: Celkové plánované odpisy budovy v plánovaném období včetně TZH (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 46: Parametry podnikatelského úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka č. 47: Splátkový kalendář podnikatelského úvěru v Kč (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka č. 48: Pesimistická varianta plánového výkazu zisku a ztráty 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88

Tabulka č. 49: Plánované hodnoty krátkodobých závazků – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	89
Tabulka č. 50: Pesimistická varianta plánové rozvahy - pasiva 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	90
Tabulka č. 51: Plánované hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a odpisů (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	90
Tabulka č. 52: Plánované hodnoty zásob a pohledávek – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	91
Tabulka č. 53: Pesimistická varianta plánové rozvahy - aktiva 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	91
Tabulka č. 54: Pesimistická varianta plánového výkazu cash flow 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	92
Tabulka č. 55: Optimistická varianta plánového výkazu zisku a ztráty 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	93
Tabulka č. 56: Plánované hodnoty krátkodobých závazků – optimistická varianta .....	94
Tabulka č. 57: Optimistická varianta plánové rozvahy - pasiva 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	95
Tabulka č. 58: Plánované hodnoty zásob, pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	95
Tabulka č. 59: Optimistická varianta plánové rozvahy - aktiva 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	96
Tabulka č. 60: Optimistická varianta plánového výkazu cash flow 2018 - 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	97
Tabulka č. 61: Ukazatelé likvidity finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	98
Tabulka č. 62: Ukazatelé aktivity finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	99
Tabulka č. 63: Ukazatelé aktivity finančního plánu - zásoby (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	99
Tabulka č. 64: Ukazatelé aktivity finančního plánu – závazky (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	100
Tabulka č. 65: Ukazatelé aktivity finančního plánu - pohledávky (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	100
Tabulka č. 66: Ukazatelé zadluženosti finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) .....	100

Tabulka č. 67: Ukazatelé rentability finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	101
Tabulka č. 68: Ukazatelé obrátového cyklu peněz finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	101
Tabulka č. 69: Čistý pracovní kapitál finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování) .	101
Tabulka č. 70: Analýza čistého pracovního kapitálu finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	102
Tabulka č. 71: Predikce bankrotu finančního plánu - pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	102
Tabulka č. 72: Predikce bankrotu finančního plánu - optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	102

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

PP	Peněžní prostředky
HDP	Hrubý domácí produkt
S. c.	Stálé ceny
B. c.	Běžné ceny
A	Aktiva
D. O.	Doba obratu
OCP	Obratový cyklus peněz
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
ČPK	Čistý pracovní kapitál
VH	Výsledek hospodaření
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EAT	Earnings after Taxes
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ČNB	Česká národní banka
Tis.	Tisíc
Mil.	Milion
Mld.	Miliarda
Č.	Číslo
Sb.	Sbírka
Resp.	respektive
Tzv.	tak zvaně
Atd.	a tak dále
Apod.	a podobně

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Odpisový plán budovy prodejny (Vlastní zpracování dle: Účetní data ČeSi, s.r.o., 2019) .....	I
Příloha 2: Aktiva společnosti ČeSi, s.r.o. - zkrácená verze (Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	II
Příloha 3: Pasiva společnosti ČeSi, s.r.o. - zkrácená verze (Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017) .....	III
Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty ČeSi, s.r.o. - zkrácená verze .....	IV

# PŘÍLOHY

Karta dlouhodobého majetku				ČeSi, s.r.o.
Název	Budova prodejny	Způsob odpisu	HM rovnoměrný	
		Odpisová skupina	Sk. 5	
		Uplatněný odpis	100 %	
Rok	Zařazení majetku	Roční odpis	TZH	Zůstatková cena majetku
1997	1 000 000	10 000		990 000
1998		22 500		967 500
1999	2 076 207	70 592	1 076 206,87	1 973 115
2000		70 592		1 902 523
2001		70 592		1 831 931
2002		70 592		1 761 339
2003		70 592		1 690 747
2004		70 592		1 620 155
2005		70 592		1 549 563
2006		70 592		1 478 971
2007		70 592		1 408 379
2008		70 592		1 337 787
2009	2 396 726	81 486	320 518,77	1 576 820
2010		81 486		1 495 334
2011	2 544 123	86 497	147 397,67	1 556 234
2012		86 497		1 469 737
2013		86 497		1 383 240
2014		86 497		1 296 743
2015		86 497		1 210 246
2016		86 497		1 123 749
2017		86 497		1 037 252
2018		86 497		950 755
2019		86 497		864 258
2020		86 497		777 761
2021		86 497		691 264
2022		86 497		604 767
2023		86 497		518 270
2024		86 497		431 773
2025		86 497		345 276
2026		86 497		258 779
2027		86 497		172 282
2028		86 497		85 785
2029		85 785		0

Příloha 1: Odpisový plán budovy prodejny  
(Vlastní zpracování dle: Účetní data ČeSi, s.r.o., 2019)

<i>AKTIVA (Tis. Kč)</i>	řád	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)</b>	<b>001</b>	<b>4 024</b>	<b>3 250</b>	<b>4 165</b>	<b>4 029</b>	<b>3 792</b>	<b>3 720</b>	<b>3 675</b>	<b>3 507</b>	<b>3 452</b>	<b>3 160</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)</b>	<b>003</b>	<b>1 759</b>	<b>1 648</b>	<b>1 577</b>	<b>1 556</b>	<b>1 469</b>	<b>1 384</b>	<b>1 297</b>	<b>1 210</b>	<b>1 123</b>	<b>1 037</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	<b>004</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)</b>	<b>014</b>	<b>1 759</b>	<b>1 648</b>	<b>1 577</b>	<b>1 556</b>	<b>1 469</b>	<b>1 384</b>	<b>1 297</b>	<b>1 210</b>	<b>1 123</b>	<b>1 037</b>
Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	1 759	1 648	1 577	1 556	1 469	1 384	1 297	1 210	1 123	1 037
Pozemky	016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavby	017	1 759	1 648	1 577	1 556	1 469	1 384	1 297	1 210	1 123	1 037
<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	<b>027</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)</b>	<b>037</b>	<b>2 265</b>	<b>1 602</b>	<b>2 588</b>	<b>2 461</b>	<b>2 318</b>	<b>2 316</b>	<b>2 364</b>	<b>2 277</b>	<b>2 323</b>	<b>2 110</b>
<b>Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	<b>038</b>	<b>1 620</b>	<b>1 284</b>	<b>2 481</b>	<b>1 973</b>	<b>2 188</b>	<b>2 139</b>	<b>1 992</b>	<b>1 954</b>	<b>2 143</b>	<b>1 320</b>
Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	0	0	0	0	0	0	0	0	2 020	1 225
Zboží	043	0	0	0	0	0	0	0	0	2 020	1 225
Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0	0	0	0	0	123	95
<b>Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)</b>	<b>046</b>	<b>433</b>	<b>214</b>	<b>74</b>	<b>260</b>	<b>115</b>	<b>146</b>	<b>127</b>	<b>171</b>	<b>125</b>	<b>125</b>
Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	0	0	0	1	0	0	0	0	16	16
Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0	0	0	0	0	16	16
Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	433	214	74	259	115	146	127	171	109	109
Pohledávky z obchodních vztahů	058	433	214	74	259	115	146	127	171	109	109
<b>Peněžní prostředky (ř. 76 +77)</b>	<b>075</b>	<b>212</b>	<b>104</b>	<b>33</b>	<b>228</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>245</b>	<b>152</b>	<b>55</b>	<b>665</b>
Peněžní prostředky v pokladně	076	212	104	33	228	15	31	245	152	55	665
<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)</b>	<b>078</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>13</b>
Náklady příštích období	079	0	0	0	12	5	20	14	20	6	13

Příloha 2: Aktiva společnosti ČeSi, s.r.o. - zkrácená verze  
(Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)



<i>PASIVA (Tis. Kč)</i>	řad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)</b>	<b>082</b>	<b>4 024</b>	<b>3 250</b>	<b>4 165</b>	<b>4 029</b>	<b>3 792</b>	<b>3 720</b>	<b>3 675</b>	<b>3 507</b>	<b>3 452</b>	<b>3 160</b>
<b>Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)</b>	<b>083</b>	<b>2 409</b>	<b>2 483</b>	<b>2 512</b>	<b>2 432</b>	<b>2 356</b>	<b>2 270</b>	<b>2 229</b>	<b>2 170</b>	<b>2 037</b>	<b>2 080</b>
<b>Základní kapitál (ř. 85 až 87)</b>	<b>084</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Základní kapitál	085	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)</b>	<b>088</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>
<b>Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)</b>	<b>090</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>
Ostatní kapitálové fondy	091	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950	1 950
<b>Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)</b>	<b>096</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Ostatní rezervní fondy	097	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Výsledek hospodáření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)</b>	<b>099</b>	<b>-154</b>	<b>349</b>	<b>423</b>	<b>452</b>	<b>372</b>	<b>296</b>	<b>210</b>	<b>169</b>	<b>110</b>	<b>-22</b>
Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	-154	349	423	452	372	296	210	169	110	-22
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>102</b>	<b>503</b>	<b>74</b>	<b>29</b>	<b>-80</b>	<b>-76</b>	<b>-86</b>	<b>-41</b>	<b>-59</b>	<b>-133</b>	<b>42</b>
<b>Cizí zdroje (ř. 105 + 110)</b>	<b>104</b>	<b>1 502</b>	<b>772</b>	<b>1 452</b>	<b>1 444</b>	<b>1 298</b>	<b>1 274</b>	<b>1 249</b>	<b>1 282</b>	<b>1 290</b>	<b>970</b>
Rezervy (ř. 106 až 109)	105	4	0	6	0	20	4	19	18	0	0
<b>Závazky (ř. 111 + 126 + 144)</b>	<b>110</b>	<b>1 498</b>	<b>772</b>	<b>1 446</b>	<b>1 444</b>	<b>1 278</b>	<b>1 270</b>	<b>1 230</b>	<b>1 264</b>	<b>1 290</b>	<b>970</b>
<b>Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)</b>	<b>111</b>	<b>481</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	<b>126</b>	<b>3</b>	<b>118</b>	<b>-77</b>	<b>-175</b>	<b>5</b>	<b>-45</b>
Závazky z obchodních vztahů	117	481	124	124	126	3	118	-77	-175	5	-45
<b>Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)</b>	<b>126</b>	<b>1 017</b>	<b>648</b>	<b>1 322</b>	<b>1 318</b>	<b>1 275</b>	<b>1 152</b>	<b>1 307</b>	<b>1 439</b>	<b>1 285</b>	<b>1 015</b>
Závazky k úvěrovým institucím	130	4	0	6	0	20	4	19	18	21	20
Závazky z obchodních vztahů	132	0	0	0	0	0	0	0	0	921	634
Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	0	0	0	0	0	0	0	0	343	361
Závazky ke společníkům	137	0	0	0	0	0	0	0	0	13	27
Závazky k zaměstnancům	139	0	0	0	0	0	0	0	0	127	119
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	0	0	0	0	0	0	0	0	62	67
Stát - daňové závazky a dotace	141	0	0	0	0	0	0	0	0	141	148
<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)</b>	<b>147</b>	<b>113</b>	<b>-5</b>	<b>201</b>	<b>153</b>	<b>138</b>	<b>176</b>	<b>197</b>	<b>55</b>	<b>125</b>	<b>110</b>
Výdaje příštích období	148	113	-5	201	153	138	176	197	55	125	110

Příloha 3: Pasiva společnosti ČeSi, s.r.o. - zkrácená verze  
(Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky ČeSi, s.r.o. 2008-2017)

<i>Výkaz zisku a ztrát (Tis. Kč)</i>	řád	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>4 658</b>	<b>3 282</b>	<b>2 103</b>	<b>3 528</b>	<b>2 891</b>	<b>1 554</b>	<b>1 870</b>	<b>1 629</b>	<b>1 107</b>	<b>367</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>02</b>	<b>23 884</b>	<b>23 513</b>	<b>22 135</b>	<b>21 280</b>	<b>21 438</b>	<b>21 909</b>	<b>21 689</b>	<b>21 690</b>	<b>21 479</b>	<b>22 262</b>
<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	<b>03</b>	<b>25 420</b>	<b>24 874</b>	<b>21 466</b>	<b>21 922</b>	<b>21 214</b>	<b>20 389</b>	<b>20 536</b>	<b>20 276</b>	<b>19 825</b>	<b>19 954</b>
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace (-)	08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	<b>09</b>	<b>2 617</b>	<b>2 692</b>	<b>2 816</b>	<b>2 820</b>	<b>2 952</b>	<b>2 908</b>	<b>2 980</b>	<b>2 875</b>	<b>2 797</b>	<b>2 499</b>
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	<b>14</b>	<b>71</b>	<b>111</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>86</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17 )	15	71	111	82	86	87	87	87	86	86	86
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	71	111	82	86	87	87	87	86	86	86
<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>1 193</b>	<b>278</b>	<b>148</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>133</b>	<b>62</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	5		0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodaného materiálu	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	23	0	0	0	0	0	0	0	0	133	62
<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>75</b>	<b>159</b>	<b>110</b>	<b>119</b>	<b>63</b>	<b>125</b>	<b>20</b>	<b>75</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	25	19	10	25	9	5	9	3	2
Prodaný materiál	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	27	7	6	5	5	5	5	5	6	6	6
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné provozní náklady	29	24	28	51	144	80	105	53	110	11	67
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>408</b>	<b>221</b>	<b>53</b>	<b>-46</b>	<b>-47</b>	<b>-38</b>	<b>-91</b>	<b>-35</b>	<b>-9</b>	<b>77</b>
<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)</b>	<b>31</b>	<b>218</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>54</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>19</b>	<b>112</b>	<b>24</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření ( +/- ) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)</b>	<b>48</b>	<b>165</b>	<b>-15</b>	<b>0</b>	<b>-23</b>	<b>-22</b>	<b>-41</b>	<b>-51</b>	<b>-19</b>	<b>-112</b>	<b>-24</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)</b>	<b>49</b>	<b>573</b>	<b>205</b>	<b>53</b>	<b>-69</b>	<b>-69</b>	<b>-79</b>	<b>-36</b>	<b>-54</b>	<b>-121</b>	<b>53</b>
<b>Daň z příjmů (ř. 51 + 52)</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>131</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
Daň z příjmů splatná	51	70	131	24	11	7	7	5	5	12	11
Daň z příjmů odložená ( +/- )	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření po zdanění ( +/- ) (ř. 49 - 50)</b>	<b>53</b>	<b>503</b>	<b>74</b>	<b>29</b>	<b>-80</b>	<b>-76</b>	<b>-86</b>	<b>-41</b>	<b>-59</b>	<b>-133</b>	<b>42</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)</b>	<b>55</b>	<b>503</b>	<b>74</b>	<b>29</b>	<b>-80</b>	<b>-76</b>	<b>-86</b>	<b>-147</b>	<b>-59</b>	<b>-133</b>	<b>42</b>
<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII</b>	<b>56</b>	<b>28 547</b>	<b>27 988</b>	<b>24 516</b>	<b>24 956</b>	<b>24 346</b>	<b>23 479</b>	<b>23 585</b>	<b>23 342</b>	<b>22 719</b>	<b>22 691</b>

**Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty Česi, s.r.o. - zkrácená verze**  
(Vlastní zpracování dle: Účetní závěrky Česi, s.r.o. 2008-2017)